



---

# DIPLOMARBEIT

---

Herr Ing.

**Michael Nyikos**

**Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma**

Mittweida, 2016



## **Diplomarbeit**

---

# **Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma**

Autor:  
**Herr Ing.**

**Michael Nyikos**

Studiengang:  
**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:  
**KW12wBA-F**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling**

Einreichung:  
**Mittweida, 19.07.2016**



## **Bibliografische Beschreibung:**

Nyikos, Michael:

Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma. - 2016. – 69 S., 58 S., 4 S., Mittweida. Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit , 2016

## **Referat:**

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, aufzuzeigen wie sich die Motivation eines Mitarbeiters anhand eines Firmenwagens steigern lässt.

Im ersten Teil dieser Diplomarbeit werden die Grundlagen von der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg aufgezeigt. Des Weiteren werden noch zwei Messinstrumente vorgestellt.

Im zweiten Teil, welche der Hauptteil dieser Arbeit bildet, wird die fiktive Werbefirma MN-Solution vorgestellt. Der praktische Teil dieser Arbeit umfasst das Skaleninstrument, welches anhand eines Firmenwagens untersucht wird.

Die Auswahlkriterien werden immer tiefgreifender gegliedert und analysiert. So beginnt es bei der Auswahl der Fahrzeugklassen bis hin zur Personalisierung des Fahrersitzes.

Der Schluss dieser Arbeit bildet die Zusammenfassung der gesamten Arbeit darunter fällt das Resümee, Ergebnis und der Ausblick.



## **Danksagung:**

Ich danke Herrn Prof. Dr. Hollidt von der Hochschule Mittweida für die sehr freundliche Betreuung und Unterstützung der Diplomarbeit.

In gleicher Weise möchte ich Herrn Prof. Dr. Stelling ebenfalls von der Hochschule Mittweida für seine Funktion als Zweitprüfer danken.

Schließlich möchte ich mich noch bei meinen Eltern, sowie meiner Familie dafür bedanken, dass sie mich stets in jeglicher Lebenslage unterstützen.





# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	3
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
<b>2 Grundlegendes zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....</b>	<b>5</b>
2.1 Biographie von Frederick Herzberg.....	5
2.2 Grundlagen.....	6
2.3 Herzberg Theorie .....	8
2.3.1 Motivatoren.....	11
2.3.2 Hygienefaktoren .....	12
2.4 Kritik an der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	16
2.5 Messinstrumente .....	20
2.5.1 Fragebogeninstrument .....	20
2.5.2 Skaleninstrument.....	23
<b>3 Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels der Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma.....</b>	<b>25</b>
3.1 Unternehmensvorstellung insbesondere Vertriebsabteilung .....	25
3.2 Mögliche Motivatoren im Überblick.....	27
3.2.1 Arten der Fahrzeugklassen .....	32
3.2.2 Arten der Ausstattung.....	39
3.2.3 Personalisierter Fahrersitz im Fahrzeug.....	43
3.3 Messung der Motivation .....	46
3.4 Messmethode.....	46
3.4.1 Schlussfolgerungen.....	50
3.4.2 Kritik an den Schlussfolgerungen .....	52
<b>4 Zusammenfassung.....</b>	<b>55</b>

4.1	<i>Resümee</i> .....	55
4.2	<i>Ergebnis</i> .....	57
4.3	<i>Ausblick</i> .....	58
<b>Literatur</b> .....		<b>59</b>
<b>Anlagen</b> .....		<b>65</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung</b>		

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bipolare und unipolare Konzeption von Arbeitszufriedenheit .....	9
Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg .....	11
Abbildung 3: Das Zusammenspiel der zwei Faktoren .....	13
Abbildung 4: Job Enrichment .....	15
Abbildung 5: Firmenlogo .....	26
Abbildung 6: Zufriedenheitsskala_1 .....	35
Abbildung 7: Zufriedenheitsskala_2 .....	36
Abbildung 8: Zufriedenheitsskala_3 .....	37
Abbildung 9: Skala Tesla Model S plus Oberklasseausstattung .....	40
Abbildung 10: Tesla Model S plus nicht gewählte Ausstattungsvariante.....	41
Abbildung 11: Skala mit Namen in den Sitz gestickt .....	44
Abbildung 12: Skala ohne personalisierten Fahrersitz .....	45
Abbildung 13: Referenzen der Firma MN-Solution_1 .....	65
Abbildung 14: Referenzen der Firma MN-Solution_2.....	65
Abbildung 15: Smart Fortwo.....	66
Abbildung 16: Opel Astra .....	66
Abbildung 17: Tesla Model S .....	67
Abbildung 18: Oberklasseausstattung.....	67
Abbildung 19: Personalisierte Sitze .....	68

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>Bsp.</b>	Beispiel
<b>Bspw.</b>	Beispielsweise
<b>Bzw.</b>	Beziehungsweise
<b>KFZ</b>	Kraftfahrzeug
<b>MTMM</b>	Multi-trait-multi method
<b>Resp.</b>	Respektive
<b>Vgl.</b>	Vergleiche

# 1 Einleitung

In diesem Kapitel wird anhand einer Geschichte die Motivation eines Individuums näher gebracht. Diese Geschichte gibt Aufschluss, warum dieses Thema gewählt wurde. Im Punkt 1.2 wird die Zielsetzung unter die Lupe genommen sowie in Punkt 1.3 das methodische Vorgehen.

## 1.1 Problemstellung

Diese Arbeit beginnt mit einer sehr aufschlussreichen Geschichte.

Es war einmal ein Mann, der eine große Faszination in den verschiedenen Motivationen der Menschen sah. So spazierte er eines Tages durch einen Steinbruch und beobachtete drei Männer, die mit unterschiedlichem Eifer, bei der Arbeit waren. Der erste Steineklopfer machte immer wieder Pausen und schaute mürrisch durch die Gegend, dies nutzte der Mann aus, um mehr über seine Motivation zu erfahren. Nach ein paar Klopfen machte der Steineklopfer wieder Pause und der Mann fragte ihn: „Entschuldigen Sie, eine Frage. Wie ist Ihre Motivation für diese Arbeit?“ der Arbeiter antwortete: „Motivation? So eine dumme Frage! Es gibt keine schlimmere Arbeit wie diese. Da es in dieser Gegend keine andere Arbeit gibt, habe ich keine andere Wahl als Steine zu klopfen. Ich mache sicher nicht mehr als notwendig. Hauptsache ich habe eine Arbeit, aber von Motivation kann keine Rede sein! Diese Arbeit nimmt mir die ganze Lebensfreude, wie soll ich da motiviert sein.“

Der Mann beendet das Gespräch und geht eilig weiter zum nächsten Arbeiter, dieser machte einen fleißigen Eindruck.

Der Mann fragte ihn: „Ihnen scheint das Steineklopfen Spaß zu machen, oder?“

Der Arbeiter antwortete ihm: „Ja, heute schon! Ein herrlicher Tag. Ich bin glücklich verliebt, schönes Wetter heute, mein Chef hat mich am Morgen schon gelobt, und das Steinmaterial hier in diesem Bereich lässt sich gut bearbeiten. Aus diesen Gründen geht mir die Arbeit gut von der Hand und macht sogar Spaß! Aber das ist nicht immer so, der Chef ist nicht immer gut aufgelegt, das Wetter nicht immer schön und der Stein lässt sich nicht immer so gut bearbeiten.“

Er fragte ihn: „Kann ich daraus schließen, dass Ihre Motivation vor allem von den Umständen und vom Umfeld abhängt?“

Der Arbeiter antwortete prompt: „Ja natürlich!“, und machte sich an den nächsten Stein.

Der Mann ging zum letzten Arbeiter, welcher mit vollem Eifer ohne Unterbrechung auf einen harten Granitblock hämmerte. Ihm schien die Arbeit sichtlich Spaß zu machen. Er bemerkte den Mann erst, als er dem Steineklopfer auf die Schulter klopfte.

„Macht Ihnen der harte Granitblock nicht zu schaffen?“ wollte der Mann wissen.

Der Steineklopfer erwiderte: „Nein, überhaupt kein Problem. Im Gegenteil, mir macht es sogar richtig Spaß den Stein zu bearbeiten!“

„Und was ist, wenn das Wetter mal nicht so schön ist wie heute, wenn der Chef schlechte Laune hat, dann ist Ihre Motivation sicher nicht so groß, oder?“

„Die schlechte Laune meines Chefs prallt an mir ab und am Wetter kann ich auch nichts ändern. Was sollen diese Umstände an meiner Motivation ändern?“, antwortete der Arbeiter und klopfte schon wieder einen weiteren Stein.

„Aber ist das Steineklöpfen nicht eintönig und hart?“, fragte der Mann.

Stolz erfüllt antwortete der Arbeiter: „Was heißt hier Steineklöpfen? Sehen Sie nicht, was ich aus diesen einfachen Steinen mache? Ich arbeite am Gewölbe des Wiener Stephansdoms! Gibt es ein schöneres und ehrenvolleres Ziel, als ein solches großartiges Gebäude aufzubauen?“<sup>1</sup>

Diese Geschichte zeigt sehr gut auf, wie die verschiedenen Sichtweisen auf die jeweilige Motivation wirkt beziehungsweise die Motivation auf die Arbeitsmoral der Arbeiter.

In dieser Arbeit soll nun überprüft werden, wie die Motivation von Mitarbeitern gesteigert werden kann. Da ein international erfolgreiches Unternehmen nur bestehen kann, wenn die Arbeitsmoral und Motivation der jeweiligen Mitarbeiter stimmt.

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.zeitbluten.com/news/die-motivation/> Zugriff am 16.03.2016.

## 1.2 Zielsetzung

In dieser Diplomarbeit wird die Motivation von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung eines Firmenfahrzeuges aufgezeigt. Weiteres werden die Grundlagen der Motivation auf Basis von Herzberg unter die Lupe genommen. Dieser Arbeit ist es ein Anliegen, nicht nur die Vorteile der Zwei-Faktoren-Theorie darzulegen, sondern diese auch kritisch zu hinterfragen. Ein wichtiger weiterer Punkt dieser Arbeit ist es, die aufgezeigten theoretischen Grundlagen auf das Gebiet der Firmenfahrzeuge umzulegen.

Im Kapitel drei wird auf ein spezielles Beispiel eingegangen, welche eine fiktive Firma widerspiegelt. Anhand dieser Firma wird das Motivationsverhalten des Mitarbeiters in Bezug auf Firmenfahrzeuge untersucht. Anschließend wird das Untersuchungsobjekt Firmenwagen genauer auseinandergenommen, um deren einzelnen Bauteile auf ihre Wichtigkeit in Bezug auf die Motivation darzustellen.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

Gegenstand dieser Diplomarbeit ist es, die Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels der Herzberg-Theorie, am Beispiel einer Werbefirma, darzustellen.

Im Einleitungsteil werden die Problemstellung, die Zielsetzung des zu behandelnden Themas sowie die methodische Vorgehensweise aufgezeigt. Die Diplomarbeit beginnt mit dem Teil „Problemstellung“, welche eine Geschichte erzählt, die sehr anschaulich verschiedene Motivationshintergründe aufzeigt. Im Punkt 1.2 Zielsetzung wird erläutert, was man in dieser Diplomarbeit erreichen möchte.

Im zweiten Kapitel wird sorgfältig in die Grundlagen von der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg eingegangen. Des Weiteren wird noch kurz auf die Biografie von Frederick Herzberg eingegangen. Die Zwei-Faktoren-Theorie bildet den Kern dieser gesamten Diplomarbeit und wird bis hin zu den Motivatoren und den Hygienefaktoren offengelegt und untersucht. Des Weiteren wird noch auf die zwei Messinstrumente, den Fragebogen und die Skalen eingegangen und erörtert. Ein weiterer wichtiger Punkt in diesem Kapitel ist es, dass diese Theorie auch viel an Kritik einstecken muss. Diese Kritik wird deutlich in Punkt 2.4 dargelegt.

Der Kern dieser Diplomarbeit bildet das Kapitel drei, welches die in Punkt zwei aufgezeigte theoretische Aspekte in ein praktisches Beispiel, in diesem Fall, anhand eines Firmenwagens im Unternehmen MN-Solution, umwälzt. Des Weiteren wird das Unternehmen vorgestellt, auf welches sich die Diplomarbeit bezieht.

Ein weiterer Eckpfeiler dieses Kapitel ist die Messung der Motivation, welche sich in drei große Unterkapitel aufsplittet. Zu einem wird der Firmenwagen und deren Motivationspotential sowie die Ausstattungsvariante des gewählten Firmenwagens untersucht.

Als letztes Motivationsobjekt wird noch eine Personalisierung des Fahrersitzes Gegenstand dieser Arbeit sein. Ein weiterer Punkt ist die Untersuchung der Messmethoden. Diese wird dann ebenfalls kritisch hinterfragt und soll als Diskussionsstoff anregen.

Im letzten Punkt, welches als Zusammenfassung definiert wird, möchte man nochmals die ganze Diplomarbeit Revue passieren lassen.

In diesem Kapitel wird das Resümee, Ergebnis sowie ein Ausblick auf den Bezug der Anschaffung eines Firmenwagens erläutert. Dieses Kapitel endet in einer Empfehlung, bezüglich der Anschaffung eines Firmenwagens.



## 2 Grundlegendes zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Kapitel zwei beinhaltet eine kurze Biographie über diesen Psychologie Professor und diverse Grundlagen der Motivation, darunter die Definition des Begriffes sowie eine genaue Beschreibung der Herzberg-Theorie. Des Weiteren wird die Herzberg-Theorie auch von der kritischen Seite betrachtet, da diese Theorie nicht alles berücksichtigt und nur unter gewissen Umständen zutreffend ist.

### 2.1 Biographie von Frederick Herzberg

Professor Frederick Irving Herzberg war Professor für Arbeitswissenschaften und der klinischen Psychologie. Im Jahr 1957 lehrte er als Professor der Psychologie an der Universität Case Western Reserve University in Cleveland. An dieser Universität gründete und leitete er das Department of Industrial Mental Health. Hier entstand auch 1959 seine Zwei-Faktoren-Theorie oder auch Motivator-Hygiene-Theorie genannt, welche sich mit den Bedürfnisbefriedigungen am Arbeitsplatz und der Arbeitszufriedenheit beschäftigte. In den 1960er Jahren arbeitete er als Militärberater und untersuchte die Bedürfnisse der Offiziere. Diese Zwei-Faktoren-Theorie verfasste Herzberg in einem Buch mit dem Titel „The Motivation to Work“. Ein weiteres Buch welches 1995 herauskam, mit dem Titel „Work and the Nature of Man“ wurde als eines der zehn wichtigsten Bücher in der Managementtheorie des 20ten Jahrhunderts in der internationalen Presse gefeiert. Im gleichen Jahr gelang ihm eine weitere Auszeichnung und zwar wurde er zum Cummins Engine Professor of Management ernannt. Von 1972 bis zu seinem Tod im Jahr 2000, war er Professor an der University of Utah. Des Weiteren war er 20 Jahre lang als Berater für Regierungen und Unternehmen, wie z.B. AT&T, General Motors usw. weltweit tätig. In der Library der University of Utah liegen seine persönliche Aufzeichnungen sowie offiziellen Schriftverkehr, Bürodaten und Lehrmaterial.<sup>2</sup>

Dies war nur eine kurze Reflektion seines erstaunlichen Lebens, die Professor Frederick Irving Herzberg hatte.

---

<sup>2</sup> Vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg) Zugriff am 21.04.2016.

## 2.2 Grundlagen

In diesem Punkt werden die Grundlagen der Motivation aufgezeigt. Um diese Grundlagen zu begreifen, müssen zuerst die Bedeutung und Definition der Motivation und des Motives geklärt werden.

Ein Motiv ist eine Disposition, nach einem genau definierten wertgeladenen Endzustand zu streben, anders gesagt, ist ein Motiv eine Wertungsdisposition. Wenn eine Person dahingehend tendiert, seine Aktivitäten häufig nach dem Ziel auszurichten, gute Leistungen zu bringen, z.B. Schule oder Arbeit, kann man bei der Person von einem „Leistungsmotiv“ sprechen. Ein Motiv ist nichts anderes, als eine überdauernde Handlungsbereitschaft bei einer Person. Stark verwandt mit dem Motiv sind „Instinkte“, „Triebe“, „Bedürfnisse“ sowie „Interesse“. Damit sollte auch bewusst sein, dass in der Motivationspsychologie der Begriff „Motiv“ eher etwas abstrakter gefasst wird, als wir es im Alltag verwenden. Im Alltag wird das Motiv eher als konkreter Beweggrund verwendet, bspw. das Motiv des Täters. Neben dem vorher erwähnten Leistungsmotiv gibt es noch weitere die hier nur ganz kurz aufgezeigt, aber nicht weiter behandelt werden, z.B. nach Aggressivität, Hunger nach Macht, Hilfe oder auch Anschlussmotiv. Diese Begriffe fallen unter dem Oberbegriff Motivklassifikationen. In diesem Gebiet könnte man eine eigene Arbeit verfassen, welche vermutlich noch die Entwicklung von Motiven, Motivmessungen oder auch die Motivanregung ausführlich beschreibt, jedoch wird in dieser Diplomarbeit nicht weiter darauf eingegangen, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.<sup>3</sup>

Unter dem Begriff Motivation versteht man den Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative vorzuziehen, um ein bestimmtes vordefiniertes Ergebnis zu erreichen. Diese Person ändert nicht ihr Verhalten hinsichtlich der Richtung und der Intensität. Dieses Verhalten ist genau entgegengesetzt zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben, dieses Verhalten wird durch Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff Motivation ist sehr eng in Verbindung mit den Begriffen Handlungsantriebe oder Bedürfnisse verzweigt.<sup>4</sup>

So oder so ähnlich würde wohl ein Kaufmann den Begriff Motivation erklären.

---

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> Zugriff am 30.03.2016.

<sup>4</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html#definition> Zugriff am 23.0.2016.

Aus Sicht eines Psychologen wird die Definition der Motivation wohl etwas anders ausfallen. Dieser würde die Motivation als einen aktuellen Prozess, der durch die Anregung eines Motivs ausgelöst wird, beschreiben. Da vorher schon das Motiv als eine überdauernde Eigenschaft einer Person definiert wurde, ist die Motivation ein Zustand in einer bestimmten Situation von einer bestimmten Person zu einem bestimmten Zeitpunkt definiert. Graumann definierte 1969 die Motivation als eine „Wechselwirkung zwischen motiviertem Subjekt und einer motivierender Situation“. Heckhausen schreibt 1989: „Motivation ist eine momentane Gerichtetheit auf ein Handlungsziel, eine Motivationstendenz, zu deren Erklärung man die Faktoren weder nur auf Seiten der Situation oder der Person, sondern auf beiden Seiten heranziehen muss.“<sup>5</sup>

Wie man an diesen Beispielen sehen kann, gibt es nicht nur eine richtige Definition der Motivation, sondern es wird aus verschiedenen Blickwinkeln andere Definitionen erschaffen, welche die Motivation am besten beschreibt.

Weitere Begriffe die ganz eng mit der Motivation zusammenhängen, sind Volition und Handlung. Die Volition beschreibt, was sich zeitlich gesehen zwischen der Motivation und der Ausführung der Handlung abspielt. Wenn man von der Handlung spricht, wird damit ein zielgerichtetes, absichtsvolles, subjektiv sinnvolles, bewusst entschiedenes Tun bezeichnet.<sup>6</sup>

Des Weiteren sollten noch die Begriffe „Intrinsisch“ und „Extrinsisch“ erläutert werden. Die intrinsische Motivation befasst sich mit einer Tätigkeit, die nur um ihrer selbst willen gemacht wird. Währenddessen die extrinsische Motivation sich mit Tätigkeit um ihrer Konsequenzen (z.B. Belohnung) und Ergebnis befasst.<sup>7</sup>

Auf weitere Begriffe wird in dieser Diplomarbeit nicht weiter eingegangen, um den Verlauf dieser Arbeit zu verstehen.

---

<sup>5</sup> Vgl. <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> Zugriff am 30.03.2016.

<sup>6</sup> Ebda., FN. 5.

<sup>7</sup> Vgl. Zimbardo, P. G., Gerrig, R. J. (1999): Psychologie. 7. Aufl. Berlin: Springer-Verlag.

## 2.3 Herzberg Theorie

Frederick Herzberg entwickelte 1959 die „Zwei-Faktoren-Theorie“, welche als Kernannahme hat, dass die Zufriedenheit resp. Unzufriedenheit mit der Arbeit von zwei Faktorengruppen abhängig gemacht wird. Diese Studie wurde auch als Pittsburgh Studie bekannt, welche typische Arbeiter/in bzw. Arbeitnehmer/in als Basis für jede Motivation zwei Arten von Faktoren benötigt.<sup>8</sup>

- **Motivatoren** (satisfiers) können eine Zufriedenheit auslösen, während
- **Hygienefaktoren** (dissatisfiers) eine Unzufriedenheit auslösen können, aber eine nicht Zufriedenheit bewirken.

Zum Thema Zufriedenheit und Unzufriedenheit kommt weiter im Folgetext noch eine deutlichere Erklärung mit diversen Skalen, welche diese Erklärung nochmals optisch unterstützt.

Bei dieser Methode von Herzberg, auch die Methode der kritischen Ereignisse genannt, werden die befragten Probanden gebeten, Situationen aus ihrem Arbeitsalltag aufzuzählen, die sie besonders negativ bzw. besonders positiv empfunden haben und natürlich auch deren Ursache anzugeben. Neben Herzberg hat sich auch Maslow mit der Frage beschäftigt, was einen Menschen zu einem gewissen Verhalten motiviert. Jedoch wird in dieser Arbeit nicht weiter auf Maslow eingegangen. Herzberg und Maslow befassen sich mit den Motiven, Bedürfnissen und Inhalte der Menschen. Sie versuchen diese in Kategorien einzuteilen und deren Beziehungen untereinander aufzuzeigen. Des Weiteren versuchen sie zu verstehen, welche Motive hinter dem Verhalten eines Menschen stecken um daraus in weitere Folge, Empfehlungen für ein gewisses Anreizsystem zu geben. Zum Gegensatz von Maslow unterteilt Herzberg die Grundbedürfnisse, welche sich wie oben kurz angedacht, in Motivatoren und Hygienefaktoren. Die Motivatoren sind unmittelbar mit dem Inhalt der Arbeit verknüpft und werden daher auch als „Kontentfaktoren“ bezeichnet. Die Hygienefaktoren beziehen sich, anders als die Motivatoren, nicht direkt auf die Arbeit, sondern untersucht die Arbeitsumgebung und werden deshalb als „Kontextfaktoren“ betitelt. Zu diesem Thema wird noch ausführlicher in Punkt 2.3.1 und 2.3.2 eingegangen und mit anschaulichen Beispielen verständlich dargestellt. Aber die wohl wichtigste Erkenntnis und gleichzeitig praktische Konsequenz aus der Theorie von Herzberg ist die Idee, dass die Motivation das Potential für ein persönliches Wachstum bietet und dies auf dem Fundament des Bedürfnisses der ständigen Weiterentwicklung basiert. Nach der Theorie sind nur dann Menschen mit Ihrer Arbeit glücklich, wenn sie herausfordernd und interessant ist. Eine ganz oberflächliche

---

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.centeredlearning.de/.fuehrungsaehigkeiten/mitarbeitermotivation/herzberg-zwei-faktoren-theorie/#1> Zugriff am 19.04.2016.

Schlussfolgerung kann sein, dass das Management die Mitarbeiter eigentlich nicht motivieren kann, aber es kann eine Arbeitsbedingung und Arbeitsumgebung geschaffen werden, die es den Mitarbeitern erlaubt, sich selbst zu motivieren.<sup>9,10</sup>

Des Weiteren zählt diese Theorie zu den Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation, welche auf der Annahme basiert, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit keine Punkte einer bipolaren Skala sind. Es wird davon ausgegangen, dass Unzufriedenheit und Zufriedenheit von zwei voneinander losgelösten Dimensionen handelt. Aus dieser Erkenntnis heraus sagt Herzberg, dass das Gegenteil von Zufriedenheit nicht die Unzufriedenheit ist, sondern „Nicht Zufriedenheit“ bzw. die Abwesenheit von Zufriedenheit ist. Im Gegensatz würde auch das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit sein, sondern die Abwesenheit von Unzufriedenheit oder „Nicht Unzufriedenheit“. Dies klingt alles etwas verwirrend aber anhand der nachfolgenden Darstellung wird dies etwas aufschlussreicher aufgezeigt.<sup>11</sup>

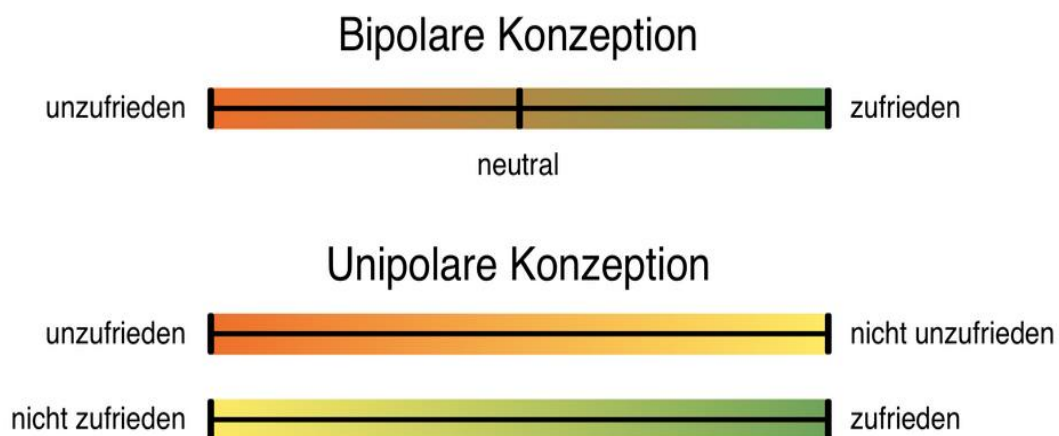


Abbildung 1: Bipolare und unipolare Konzeption von Arbeitszufriedenheit<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml> Zugriff am 30.03.2016.

<sup>10</sup> Vgl. Herzberg, F./Mauser, B./Snyderman, B.D., The motivation to work, 2. Aufl., New York 1967.

<sup>11</sup> Vgl. <http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/> Zugriff am 06.04.2016.

<sup>12</sup> [http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg\\_Abbildung1.png](http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg_Abbildung1.png) Zugriff am 06.04.2016.

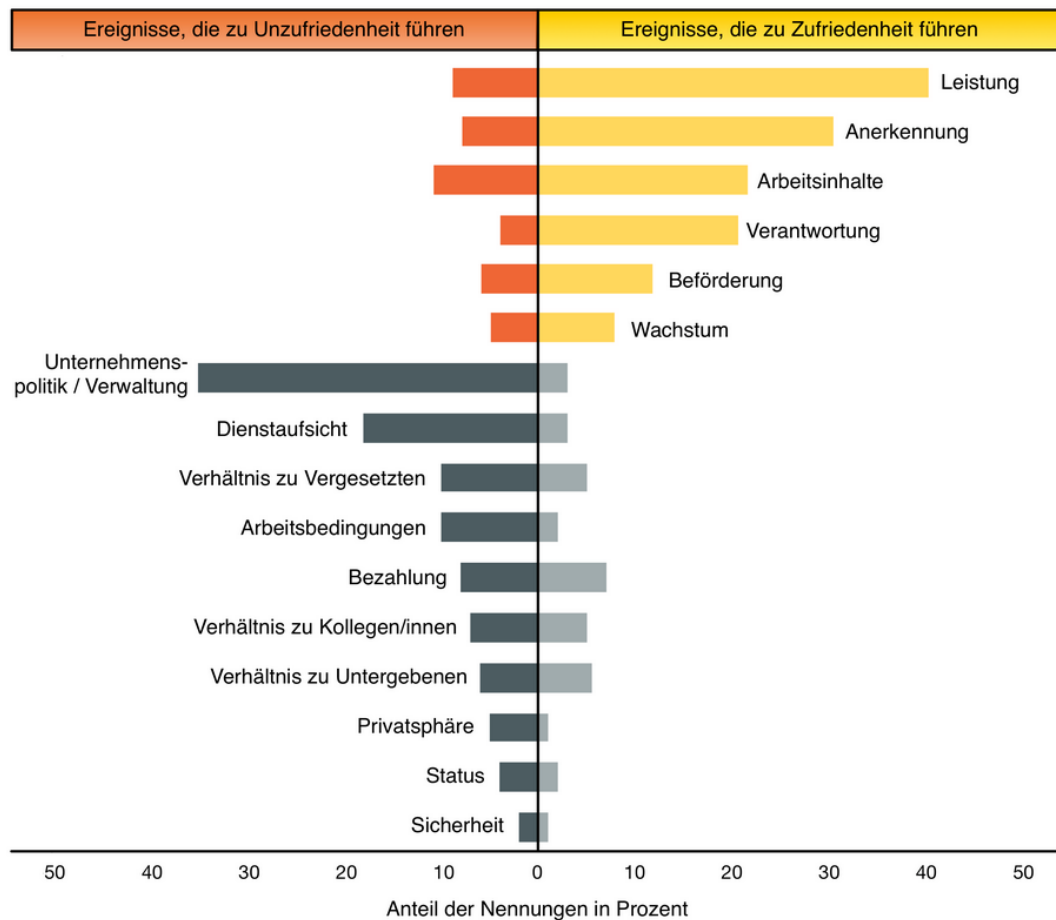
Der Unterschied zwischen bipolarer Konzeption und unipolarer Konzeption ist ganz einfach erklärt. Wie Abb. 1 schon zeigt, gibt es bei der bipolaren Konzeption eine Skala von „extrem das eine“ bis „extrem das andere“. Anders macht es die unipolare Konzeption, diese trennt die zwei Extremen und macht daraus wieder zwei Extreme die vom selben handeln. Dies würde dann von „extrem“ bis „gar nicht“ reichen. Es ist immer besser eine Skala zu verwenden, die bspw. von „extrem mutig“ zu „überhaupt nicht mutig“ reicht, anstatt von „extrem mutig“ bis „extrem schüchtern“. Der Grund dafür ist, dass der Mensch leichter in unipolaren Skalen nachdenkt und sie können sich in Gedanken bzw. beim Überlegen sicher sein, dass das andere Ende das genaue Gegenteil des anderen Endes ist und zudem eine Umfrage methodisch in sich schlüssiger wirkt.<sup>13</sup>

Nun muss herausgefunden werden, welche Faktoren die Zufriedenheit und welche die Unzufriedenheit beeinflussen. Zu diesem Thema führte Herzberg eine Befragung durch, die auf der Methode der kritischen Ereignisse aufbaut. Herzberg befragte dazu 1.685 Menschen, welche in verschiedenen Positionen und Branchen der Arbeitswelt angehören. Er fragte die Personen, welche Ereignisse in der Vergangenheit zu besonders großer Zufriedenheit und welche zu großer Unzufriedenheit geführt hatten. Das Ergebnis war, dass die Zufriedenheit und Unzufriedenheit hauptsächlich von unterschiedlichen Ereignissen unterschiedlich stark beeinflusst wurden. Dabei stach besonders heraus, dass Ereignisse, welche mit der Arbeit bzw. Tätigkeiten zu tun hatten (intrinsische Faktoren), häufiger zu Zufriedenheit aber nur sehr selten zu Unzufriedenheit führen. Wobei Ereignisse, die sich auf den Arbeitskontext beziehen (extrinsische Faktoren), vermehrt auf Unzufriedenheit tendierten aber nur selten zu Zufriedenheit.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. <https://de.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> Zugriff am 06.04.2016.

<sup>14</sup> Vgl. [arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/](http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/) Zugriff am 06.04.2016.

Abbildung 2: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg<sup>15</sup>

Nun wird im nächsten Punkt genauer auf die schon im Kontext davor erwähnten Motivatoren und Hygienefaktoren eingegangen.

### 2.3.1 Motivatoren

Wie in den vorhergehenden Punkten schon angedeutet, sind Motivatoren jene Faktoren, nach denen die Menschen bewusst streben aber sobald diese Faktoren fehlen, führen sie zwar nicht direkt zur Unzufriedenheit, aber die Mitarbeiter betrachten sich nicht gerade als zufrieden oder motiviert. Solche Faktoren sind hauptsächlich grundlegende Zustände, welche als selbstverständlich betrachtet werden. Das Streben nach Selbstzufriedenheit und Wachstum steht hier im Mittelpunkt.

<sup>15</sup> <http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg.png> Zugriff am 06.04.2016.

Zu den Motivatoren zählen:

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderungschancen sowie
- Wachstum<sup>16</sup>

Als Beispiel für Motivatoren sind, wie oben schon aufgezählt, wenn man nun im speziellen die Leistung und den Erfolg hernimmt, kann man dies in einer Form von verantwortungsvoller Aufgabenvergabe oder Anerkennung für erbrachte Leistungen bzw. Verhaltensweisen sehen.<sup>17</sup>

### 2.3.2 Hygienefaktoren

Unter den Hygienefaktoren interpretiert Herzberg jene Faktoren, welche bei einer positiven Ausprägung eine Entstehung von Unzufriedenheit verhindert aber zu keinem Zeitpunkt zur Zufriedenheit beisteuert bzw. diese erzeugt. Diese Faktoren werden meist nur im Unterbewusstsein wahrgenommen. Hygienefaktoren müssen für einen Menschen vorhanden sein um überhaupt ein neutrales Gefühl gegenüber der Arbeit aufzuweisen.

Aus diesem Grund üben Hygienefaktoren keinerlei unmittelbaren Einfluss auf Verbesserung der Quantität sowie der Qualität aus.

Zu den Hygienefaktoren zählen:

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik
- Zwischenmenschliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Führungsstil
- Sicherheit der Arbeitsstelle
- Arbeitsbedingungen
- Einfluss auf das Privatleben

Als Grundlage für die Motivationsfaktoren dienen die Hygienefaktoren, nur wenn diese vorhanden sind, können Motivatoren darauf aufgebaut werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. [http://www.beratung360plus.de/uploads/media/Entlohnung\\_Herzberg\\_01.pdf](http://www.beratung360plus.de/uploads/media/Entlohnung_Herzberg_01.pdf) Zugriff am 13.04.2016.

<sup>17</sup> Vgl. [http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/lehrbeauftragte/maturi/WS1415/2\\_Vorlesung\\_Motivationstheorien\\_und\\_Fuehrung.pdf](http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/lehrbeauftragte/maturi/WS1415/2_Vorlesung_Motivationstheorien_und_Fuehrung.pdf) Zugriff am 20.04.2016.



Die dann im Ergebnis zu Zufriedenheit und Motivation führen können. Dementsprechend werden die Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung spürbar erhöht.

So wird deutlich, dass nur mit einem gefestigten Fundament die jedoch meist nicht bewusst wahrgenommenen Hygienefaktoren, einen effektiven Motivationsfaktor geschaffen werden kann. Dieser Motivationsfaktor führt dann zu einer guten Motivation der Arbeitnehmer.<sup>18</sup>



**Abbildung 3: Das Zusammenspiel der zwei Faktoren<sup>19</sup>**

Als Beispiele für Motivationsfaktoren könnten ein verstärkter Kündigungsschutz, großzügige Urlaubsgestaltung sowie gerechte Gehälter sein. Des Weiteren kann eine kooperative Führung als vorbeugende Maßnahme dazu dienen, Arbeitsunzufriedenheit der Angestellten in dem Sinne zu vermeiden, dass diese unbewusst nicht ihre Arbeit vernachlässigen (Dienst nach Vorschrift) oder sogar zu Cliquenbildung kommt.

Weiterhin zeigt die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg sehr schön die Tatsache auf, dass finanzielle Anreize alleine nur bedingt zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beisteuern können, darum ist die Bezahlung ganz klar ein Hygienefaktor. Arbeitnehmer erwarten, dass eine gute Arbeitsleistung mit einem adäquaten Lohn

---

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.centeredlearning.de/.fuehrungsaehigkeiten/mitarbeitermotivation/herzberg-zwei-faktoren-theorie/#1> Zugriff am 19.04.2016.

<sup>19</sup> <http://www.centeredlearning.de/.fuehrungsaehigkeiten/mitarbeitermotivation/herzberg-zwei-faktoren-theorie/#1> Zugriff am 19.04.2016.

honoriert wird, liegt dieser Lohn jedoch nicht auf dem angemessenen Niveau, die jeder Mitarbeiter für sich selber definiert, so kann schnell Unzufriedenheit und Demotivation eintreten.<sup>20, 21</sup>

Nun kann man diese zwei Faktoren beliebig miteinander kombinieren um verschiedene Motivationsstufen zu erhalten. Das Zusammenspiel zwischen den Hygienefaktoren und den Motivatoren sind elementar für die Motivation der Mitarbeiter und können somit beliebig miteinander kombiniert werden.

**1. Hohe Hygiene und hohe Motivation:**

Diese Situation bildet die Idealsituation, in der die Mitarbeiter hoch motiviert sind und wenige Beschwerden haben.

**2. Hohe Hygiene und geringe Motivation:**

In diesem Beispiel haben die Mitarbeiter zwar kaum Beschwerden, sind jedoch schlecht motiviert. Dieser Zustand wird auch als „Söldner Mentalität“ bezeichnet.

**3. Geringe Hygiene und hohe Motivation:**

Anders ist es in diesem Beispiel, hier sind die Mitarbeiter zwar gut motiviert, haben aber zugleich viele Beschwerden. Dies könnte sich in einem sehr interessanten und aufregenden Job mit schlechten Arbeitsbedingungen widerspiegeln. Dieses Bsp. ist typisch für ein Start-up-Unternehmen.

**4. Geringe Hygiene und geringe Motivation:**

Zum Schluss wird die schlechteste Ausgangslage dargestellt. In diesem Bsp. ist der Mitarbeiter unmotiviert und hat zudem viele Beschwerden.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. [http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/lehrbeauftragte/melduri/WS1415/2\\_Vorlesung\\_Motivationstheorien\\_und\\_Fuehrung.pdf](http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/personen/lehrbeauftragte/melduri/WS1415/2_Vorlesung_Motivationstheorien_und_Fuehrung.pdf) Zugriff am 20.04.2016.

<sup>21</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Auflage, S. 502 ff. Jahr 2000.

<sup>22</sup> Vgl. [http://www.beratung360plus.de/uploads/media/Entlohnung\\_Herzberg\\_01.pdf](http://www.beratung360plus.de/uploads/media/Entlohnung_Herzberg_01.pdf) Zugriff am 13.04.2016.

Herzberg trägt wesentlich, mit seiner Zwei-Faktoren-Theorie, zur Entwicklung des „Job Enrichment“ bei.

Unter dem Begriff „Job Enrichment“ versteht man eine Strategie der Arbeitsstrukturierung zur Humanisierung der Arbeit. Die Arbeitsqualität wird erhöht, indem zu reinen Produktionsaufgaben etwas anspruchsvollere Arbeiten wie bspw. Wartung, Qualitätskontrolle oder Reparaturen hinzukommen. Des Weiteren werden Entscheidungskompetenzen zur Realisation der Arbeitsaufgaben und Hinzufügen von erweiterten Aufgabengebieten, die der Steigerung der Qualifikation des Mitarbeiters dienen. Zusätzliche Maßnahmen wie die Arbeitsplatzgestaltung, bei der eine inhaltliche Vergrößerung des Arbeitsfeldes stattfindet, dient weiteres zur vertikalen dispositiven Aufgabenerweiterung bei, sowie Planungs-, Kontroll- und Entscheidungskompetenzen die in der Arbeitsaufgabe enthalten ist. Dabei wird der Gestaltungsspielraum des Mitarbeiters vergrößert und er übernimmt selbständig Verteilung und Planung von Aufgaben, sowie die Qualitätskontrolle und Koordination mit anderen Abteilungen. Im optimalen Fall kann Job Enrichment einen sehr positiven Einfluss auf die Entwicklung des Protagonisten haben, da der Mitarbeiter ein individuelles Streben nach Handlungsspielraum, Selbstverwirklichung und Anerkennung aufbaut.<sup>23</sup>



Abbildung 4: Job Enrichment<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-enrichment/job-enrichment.htm> Zugriff am 20.04.2016.

<sup>24</sup> <http://lh6.googleusercontent.com/-i41wit7B1L4/TI2o6s3abFI/AAAAAAAAAFK4/Noq9QHWnUQI/s420/Job-Enrichment.png> Zugriff am 20.04.2016.

## 2.4 Kritik an der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

In dieser Arbeit wird diese Theorie auch auf den Prüfstand gestellt und aus dem kritischen Augenwinkel betrachtet.

Als erstes setzt Herzberg implizit die Zufriedenheit und die Arbeitsleistung auf dieselbe Ebene und somit gleich. Dies hat sich nur begrenzt in empirischen Beispielen finden lassen, zum Teil sind sogar gegenläufige Situationen beobachtet worden. Die Zufriedenheit der Menschen ist zum Großteil angeboren und lässt sich nur sehr schwer bzw. begrenzt von deren Umwelt beeinflussen.

Des Weiteren ist von Herzberg unterstellt worden, dass durchwegs positive Verbindungen zwischen Zufriedenheit und der Motivation herrscht, dies ist jedoch nicht existent. Einige Studien entspringen genau daraus, dass die Zufriedenheit aus wenig geleistetem bzw. dass wenig geleistet werden muss, oder daraus eine Zufriedenheit zu erzeugen, um eigene Ziele zu erreichen. Beispielsweise bei einer Provision eines Bankberaters der jedoch Organisationsziele verfehlt (z.B. Kundenzufriedenheit niedrig, da vom Bankberater ungeeignete Finanzprodukte verkauft wurden).

Ein weiterer Punkt der gegen die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg spricht ist, dass Menschen grundsätzlich Gründe für Erfolg und positiven Ereignissen bei sich selbst suchen, jedoch bei Misserfolgen schnell die Ursache bei anderen bzw. außen suchen (attribuieren).

Ein weiterer signifikanter Punkt, welche diese Theorie schwächt, ist die Hierarchie der Bedingungen, die zu Zufriedenheit bzw. zu Unzufriedenheit führen können, ist nicht generalisierbar darzustellen. Dies ist stark situationsabhängig, je nach Situation ändern sich auch die Bedeutungen der einzelnen Faktoren für die erreichte Zufriedenheit. Zum Beispiel bei einer Wirtschaftskrise sollte das Gehalt einen höheren Stellenwert haben, als wie bei den Ergebnissen von Herzberg.<sup>25</sup>

Grundlegend unterscheidet sich jeder Mensch voneinander, da wir alle einzelnen Individuen sind und somit unterschiedliche Bedeutungen der einzelnen Aspekte haben. Des Weiteren ist das soziale Umfeld am Arbeitsplatz durchschnittlich betrachtet meistens für Frauen wichtiger als für Männer, dies gibt den Faktoren eine andere Gewichtung.

---

<sup>25</sup> Vgl. Buettner, R.: Spezifische Kritik zur 2-Faktoren-Theorie von F. Herzberg, McGraw-Hill Verlag, Mai 2010.

Trotz den vielen Kritikpunkten sieht man gut, dass erst die empirischen Untersuchungen von Motiven in einem konkreten Umfeld (In diesem Fall der Arbeitsplatz) und bei einer genau definierten Zielgruppe (In diesem Fall die Angestellten) sinnvolle Kategorien an Motiven aufzeigt. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind besser handhabbarer und auch brauchbarer für praktische Maßnahmen, als im Gegenzug die Bedürfnispyramide von Maslow.<sup>26</sup>

Man hat versucht das Ergebnis von der Zwei-Faktoren-Theorie mit anderen Methoden zu replizieren, dies fiel jedoch größtenteils erfolglos aus. Zuzufolge einer Studie von Hulin und Smith, welche im Jahr 1967 durchgeführt wurde, fand man heraus, dass Motivatoren und Hygienefaktoren sowohl die Zufriedenheit als auch das Bewusstsein für die Unzufriedenheit beeinflussen.

Auch die Annahme, Zufriedenheit und Unzufriedenheit seien unterschiedliche Gebilde, fand keine empirische Bestätigung. Wie vorher schon erwähnt, fanden mehrere Studien heraus, dass gleiche Faktoren bei manchen Menschen unterschiedliche Resultate hervorbrachten. So würde der Eindruck entstehen, dass die Zwei-Faktoren-Theorie widerlegt wurde und so die Theorie heute nur noch einen historischen Charakter besitzt.

Als diese Theorie von Herzberg als beerdigt worden galt, lebte die Debatte vor kurzem neu auf. Der Pfeiler dieser Wiederauferstehung basiert auf einer Studie von Credè, Chernyshenko, Bagraim und Sully im Jahr 2009.

Dank der Faktorenanalyse dieser Herren fanden sie heraus, dass Fragen zur Unzufriedenheit und zur Zufriedenheit auf verschiedenen Faktoren basieren und dass die zwei daraus resultierenden Subskalen unterschiedlich mit negativen und positiven Verhaltensweisen in Verbindung stehen. Daraus lässt sich schließen, dass Zufriedenheit hauptsächlich aus positiven Verhalten und Unzufriedenheit hingegen eher aus negativem Verhalten resultiert.

Diese vorher genannten Herren interpretierten daraus, dass aus den gewonnen Erkenntnissen, es zwingend sein muss, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unterschiedliche Konstrukte sind.

---

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.wpgs.de/content/view/577/368/> Zugriff am 13.04.2016.

Jedoch wurde 2015 diese Arbeit von Credè und Kollegen von Kam und Meyer als zweifelhaft dargestellt, da ihnen methodische Mängel in der Arbeit vorgeworfen wurden. Kam und Meyer warfen ihnen vor, genauer gesagt, dass die Ergebnisse durch nachlässiges Antwortverhalten (z.B. ständiges Zustimmung) verzerrt wurden. Diese zwei Herren wiederholten die Studie und kontrollierten dabei den Einfluss des Antwortverhaltens bei den Probanden. Bei der wiederholten Studie stellte sich tatsächlich heraus, dass ohne den Einfluss des Antwortverhaltens sich keine klaren zwei Faktoren herauskristallisierten. Des Weiteren konnten auch die unterschiedlichen Zusammenhänge von Unzufriedenheit und Zufriedenheit zu anderen Konstrukten nur bei Personen festgestellt werden, welche den Fragebogen nachlässig beantwortet hatten.

So kann man sagen, dass die zweidimensionale Konzeption von Arbeitszufriedenheit weiterhin als zweifelhaft angesehen werden kann.<sup>27</sup>

In der Studie von Prof. Dr. Ricardo Buettner, welche eine zweijährige empirische Untersuchung umfasst, wird auch aufgezeigt das nicht alles so belegt werden kann, wie es Frederick Herzberg in seiner Zwei-Faktoren-Theorie behauptet.

Zum Beispiel konnte Dr. Buettner in seiner Untersuchung genau feststellen, dass das Betriebsklima ein Motivationsfaktor ist und kein Hygienefaktor so wie es Herzberg in seiner Studie beschrieb. Der Großteil der anderen Motivatoren von Herzberg, konnte eine Übereinstimmung mit dieser empirischen Untersuchung finden. Die Top drei Hygienefaktoren ergeben sich komplett anderen Faktoren.

Ein weiterer gravierender Unterschied ist jedoch, dass Herzbergs genaue Trennung der zwei Faktoren in Hygiene- und Motivationsfaktoren in dieser Studie nicht nachvollzogen werden konnte. Mit dieser Untersuchung schließt sich Dr. Buettner anderen Untersuchungen an.<sup>28</sup>

Des Weiteren konnte die Nullhypothese (Es besteht kein Einfluss einer Wirtschaftskrise auf die Faktoren) durch diese Untersuchung untermauert werden, jedoch die Alternativhypothese (Es besteht ein Einfluss einer Wirtschaftskrise) dementiert werden.

---

<sup>27</sup> Vgl. <http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/> Zugriff am 22.04.2016.

<sup>28</sup> Vgl. [http://www.prof-buettner.com/downloads/Projektbericht\\_Arbeitszufriedenheitsstudie\\_Buettner\\_final.pdf](http://www.prof-buettner.com/downloads/Projektbericht_Arbeitszufriedenheitsstudie_Buettner_final.pdf). Zugriff am 07.06.2016.

Somit ist laut dieser Untersuchung momentan die Zwei-Faktoren-Theorie krisenfest. Dieses Ergebnis kann demnach nur als vorläufig angesehen werden, da langfristige Daten noch fehlen. Eine Veränderung der Branchen konnte schon im Jahr 2009 festgestellt werden, die jedoch aufgrund mangelnder branchenspezifischen Stichprobenumfangs nur als bedingt gültig angesehen werden.<sup>29</sup>

Nichts desto trotz, wurde bei dieser Arbeit die Entscheidung getroffen, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg auf ein praktisches Beispiel anzuwenden, da diese Studie immer noch ein Grundpfeiler in dem Gebiet der Arbeitsmotivation ist und weiter auch noch bei international tätigen Managern geschult wird.

---

<sup>29</sup> Vgl. R. Buettner. Was motiviert Arbeitnehmer in der Krise, was macht sie unzufrieden?: Eine empirische Studie zur aktuellen Lage in der Automobilindustrie, Luft- und Raumfahrtindustrie sowie Maschinenbau. Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft (ZfAW), 12(3):45–51, August 2009.

## 2.5 Messinstrumente

In diesem Kapitel werden kurz die verschiedenen Messinstrumente aufgezeigt, welche sich im speziellen auf zwei Instrumente beschränken, da dies sonst den Umfang dieser Arbeit übersteigen würde. Es wird auf das Fragebogeninstrument und auf das Skaleninstrument eingegangen.

### 2.5.1 Fragebogeninstrument

In diesem Punkt wird auf die verschiedenen Messinstrumente die zur Messung der Motivation dienen, aufgelistet und auf die zwei ausgewählten Messinstrumente tiefer eingegangen. In diesem Punkt werden nur die im Text definierten zwei Messinstrumente eingegangen, da dies sonst den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen würde.

Zum einen wird auf die Messung der Motivation mittels einer Skala, welche auch im praktischen Teil dieser Arbeit ihre Anwendung findet, eingegangen. Zum anderen wird noch das Fragebogeninstrument weiter durchleuchtet.

Zum Anfang eines Fragebogens wird der Aufbau zu einem Bezug auf deren Ausgestaltung und Formulierung der Fragen geachtet. So muss diese Ausgestaltung und Formulierung genauestens durchdacht sein, da diese eine direkte Auswirkung auf das Ausmaß und deren Umfrageergebnisse hat. In den meisten Fällen kann das Ausmaß der Umfrageergebnisse größeren Umfang annehmen, als man dies auf den ersten Blick vermuten lässt.

Ein Fragebogen, der auf hastiger und mit unzureichender Vorsicht konzipiert wurde, kann schnell zu einer Verfälschung des Ergebnisses führen.<sup>30</sup>

Darum sollte eine Fragebogenerstellung immer mit Sorgfalt, ausreichender Zeit und die dazu nötige Kreativität ausgearbeitet werden. Um einen optimalen Fragebogen auf die Beine zu bringen, sollte ein Feldversuch geprüft und durchgeführt werden, bevor der Fragebogen zur richtigen Anwendung kommt. Dies hat den Grund, da es nur sehr selten vorkommt, dass ein erster Fragebogen die richtigen Ergebnisse liefert.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Gillham, B.: Developing a Questionnaire; Continuum, 2000.

<sup>31</sup> Vgl. Lang, G.; Heiss, G. D.: A Practical Guide to Research Methods; 5th ed.; University Press of America, Inc. 1994.



Nun stellt sich die Frage, wie man eine Frage in einem Fragebogen richtig formuliert und gestaltet, um an das gewünschte Resultat zu kommen.

Die Fragen in einem Fragebogen sollten einfach formuliert sein und dem allgemeinen Sprachgebrauch entsprechen.

Dies beinhaltet, dass man auf

- Fremdwörter
- Abkürzungen
- Ungebräuchliche Formulierungen bzw. Slang- oder Dialektausdrücke verzichtet.

Des Weiteren sollten die Fragen in vollständige, einfache und eindeutige Sätze gebildet werden. In erster Linie sollten auf Reizwörter und beeinflussende Satzformulierungen verzichtet werden, da solche Wörter oder Sätze das Ergebnis bzw. die Antworten der Probanden beeinflussen können.

Ein weiterer Punkt ist es, die Fragen eindimensional zu gestalten, sich also nur auf einen Aspekt zu fokussieren. Sinnloses oder irrelevantes aus Sicht der Probanden sollte ebenfalls verzichtet werden. Mit Hilfe von Filterfragen, welche jedoch hier nicht erläutert werden, können solche Personen im Vorfeld schon ausgemustert werden. Das Gegenteil, nämlich die Überforderung der Befragten darf auch nicht stattfinden, da das Risiko erheblich steigt, dass diese den Fragebogen frühzeitig abbrechen. Nun gilt es ausgeglichene Fragen zu gestalten, welche im gleichen Verhältnis an positiven und negativen Antwortoptionen beinhalten. Eine Überschneidung der Antwortalternativen muss stets gewährleistet sein, jedoch dürfen Antwortvorgaben sich inhaltlich nicht überschneiden. Werden Antworten vorgegeben, so sollte in den Auswahlalternativen immer die Antwortoption „Weiß nicht“ enthalten sein, da es sonst zu einer erzwungenen Antwort der Probanden führen kann.<sup>32, 33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Jacob, R.; Eirmbter, W. H.: Allgemeine Bevölkerungsumfragen: Einführung in die Methoden der Umfragenforschung mit Hilfen zur Erstellung von Fragebögen, Oldenburg 2000.

<sup>33</sup> Vgl. Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung 6. Auflage, München 1999.

Es werden zwischen unterschiedlichen Fragetypen unterschieden, die jedoch in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden.

- Funktionsfragen
- Inhaltliche Fragen

Des Weiteren wird so ein Fragebogen wie eine Geschichte aufgebaut, als Anfang werden Einleitungsfragen, welche den Nutzen haben, die Befragten weiter zu motivieren den Fragebogen durchzuführen. Dieser Teil wird kurz und allgemein gehalten und hat den Zweck, den Probanden über den Auftraggeber und die durchführende Institution zu informieren. Des Weiteren sollte das Auswahlkriterium für die ausgewählten Zielpersonen offen gelegt werden.

Der Hauptteil des Fragebogens soll die Aussagewilligkeit der Probanden durch die Variation von Fragetechniken, sowie den Wechsel zwischen leichten und schweren Fragen, fördern.

Der Schlussteil des Fragebogens beinhaltet soziodemografische Merkmale (Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe). Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass nur relevante Merkmale angeführt werden, die einen direkten Zusammenhang mit der Forschungsfrage haben. Eine Danksagung für die Teilnahme am Fragebogen sollte immer miteingebaut werden. Dies gibt den Probanden das Gefühl von Wertschätzung und somit beenden sie diesen Fragebogen mit einem besseren Gefühl.<sup>34</sup>

Dies war nur ein kleiner Ausschnitt über Fragebögen, welche vom Umfang nicht weiter in dieser Arbeit ausgeführt wird. Wie man oben schon erblicken konnte, kommt es bei einem Fragebogen auf viele verschiedene Parameter an. Dies ist der Grund, weshalb man auf dieses Messinstrument bei dieser Arbeit verzichtet und somit auf die Skaleninstrumente wechselt.

---

<sup>34</sup> Vgl. Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Auflage, Westdeutscher Verlag Opladen 1971.

### 2.5.2 Skaleninstrument

In diesem Punkt wird die Rating-Skala genauer angeschaut, da dies in abgewandelter Form sich auch in dem theoretischen Teil dieser Arbeit widerspiegelt. Des Weiteren zählt dieses Instrument zu den wichtigsten und am häufigsten benutzten Instrumente der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung.

Rating-Skalen dienen dazu, sich selbst hinsichtlich eines bestimmten Merkmals z.B. Motivation zu bewerten und zu beurteilen. Diese Skalen geben definierte Abschnitte eines Merkmalskontinuums (Bsp. kaum-sehr, gespannt-gelöst) im gleich großen Verhältnis vor. Die Probanden werden gebeten, diejenige Stufe der Rating-Skala anzukreuzen, die ihrem subjektiven Empfinden für das ausgewählte Merkmalskontinuums entspricht, in anderen Worten gefasst, muss der Proband aufzeigen, wie sehr er durch dieses Merkmal motiviert wird. Wie im theoretischen Teil über Herzberg, in Punkt 2.2 Grundlagen, wird so eine Skala aufgezeigt, welche sich in Bipolar und Unipolar aufspaltet.

In dieser Diplomarbeit wird der praktische Teil mit Hilfe einer Bipolaren Ratingskala aufgezeigt. In diesem Fall beinhaltet die Bipolare-Skala auf der einen Seite die Zufriedenheit und auf der anderen Seite die Unzufriedenheit aber lesen sie dazu mehr in Punkt drei Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels der Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma.

Das große Problem bei solchen Skalen ist der Urteilsfehler, die bei Probanden auftreten können. Ein weiteres Hindernis solche Messinstrumente ist, dass diese messtheoretisch schwer erfassbar sind.

Folgende Urteilsfehler können bei einer Rating-Skala auftreten:

- **Halo-Effekt:** Probanden differenzieren nicht zwischen verschiedenen Merkmalen des gewählten Gegenstandes.
- **Milde-Härtefehler:** Eine zu beurteilende Person wird systematisch entweder zu positiv oder zu negativ eingeschätzt.
- **Effekt der zentralen Tendenz:** Hier entscheiden sich Probanden eher für die Mitte als auf ein Extremurteil.
- **Primacy-Recency Effekt:** Auch Urteilsverzerrung genannt. Diese tritt auf, wenn die erst- oder letztpräsentierte Kategorie bevorzugt gewählt wird. Dabei wird die Kategorie am linken Ende der Skala öfters gewählt im Vergleich zur rechten Kategorie unabhängig von der gewählten Skalenorientierung.

Messtheoretische Probleme bei Rating-Skalen sind das Skalenniveau sowie die Einheit und den Ursprung von Rating-Skalen.

Auch hier gelten sowie bei dem Fragebogeninstrument, umso ausgeglichener die Fragen sind, desto besser werden die Ergebnisse. Des Weiteren sollten die Probanden aufgefordert werden diesen Test korrekt zu beantworten.<sup>35</sup>

Weiteres wie Nutzung von Farben, Schriften und Schattierungen können Änderungen des Verständnisses des Probanden beeinflussen. Auch hier spielt die Komplexität der Fragestellung eine große Rolle, sie sollte nicht zu schwer sein, darf aber auch nicht zu einfach gestellt werden, da man hier in Gefahr läuft, den kognitiven Aufwand vom Probanden zu reduzieren. Ein weiterer Skalentyp ist die Likert-Type Skala, welche als mit „stimme zu“ und „lehne ab“ versehen werden. Diese ist sehr beliebt, wird aber in dieser Arbeit nicht weiter vertieft.

Weitere Verfahren sowie die multi-trait-multi method (MTMM), den Visual-Design-Ansatz werden in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt. Ersteres wird mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen ausgewertet. Ein weiteres beliebtes Skalenmodell ist die graphische Darstellung von Skalen.<sup>36</sup>

Die graphische Darstellung, welche in dieser Arbeit im praktischen Teil im Punkt drei „Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels der Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma“ aufgezeigt werden, dient nur für ein besseres Verständnis, des Ergebnisses.

---

<sup>35</sup> Vgl. [http://www.uni-koeln.de/phil-fak/psych/allgemeine/downloads/einfmethoden/Methodenlehre\\_Urteilen\\_Testen\\_A.pdf](http://www.uni-koeln.de/phil-fak/psych/allgemeine/downloads/einfmethoden/Methodenlehre_Urteilen_Testen_A.pdf) Zugriff am 22.06.2016.

<sup>36</sup> Vgl. [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Ratingskalen\\_MenoldBogner\\_012015\\_1.0.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Ratingskalen_MenoldBogner_012015_1.0.pdf) Zugriff am 22.06.2016.

### **3 Motivationsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung mittels der Herzberg-Theorie am Beispiel einer Werbefirma**

In Kapitel drei wird der Kern dieser Diplomarbeit aufgelistet, welches ein fiktives Unternehmen vorstellt insbesondere die Vertriebsabteilung und als Fokus deren Firmenfahrzeuge als Motivator hergezogen werden. Dies wird mit der im Kapitel zwei beschriebenen Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg untersucht und das Resultat offengelegt. Des Weiteren wird in diesem Kapitel detailliert darüber geschrieben, wie verschiedene Applikationen im Firmenwagen sich auf die Motivation der jeweiligen Mitarbeiter auswirken.

#### **3.1 Unternehmensvorstellung insbesondere Vertriebsabteilung**

Das fiktive Unternehmen MN-Solution ist eine regional tätige Werbefirma, die sich auf Guerilla Werbung spezialisiert hat. Das Motto des Unternehmens lautet „Auffallen um jeden Preis“. Die Firma wurde 2014 in Dornbirn gegründet und hat immer noch seinen Hauptsitz in Dornbirn. Komplettiert wird das Unternehmen mit weiteren drei Niederlassungen in ganz Vorarlberg. Dieses moderne mittelständige Unternehmen beschäftigt 20 Personen, welche in verschiedenen Abteilungen arbeiten. In dieser Diplomarbeit wird jedoch nur die Abteilung Vertrieb unter die Lupe genommen. Des Weiteren wird in dieser Studie ein männlicher Angestellter der Belegschaft, in der Abteilung Vertrieb, für diesen Test herangezogen.

Fakten zum Unternehmen MN-Solution:

- Regional tätiges Unternehmen
- Mitarbeiterzahl von 20
- Hauptsitz in Dornbirn
- Spezialisiert auf Guerilla Werbung
- Gegründet im Jahre 2014
- Umsatz im Jahr 2015 lag bei 600.145,- €
- CEO Ing. Michael Nyikos

Unternehmensstruktur ist ganz einfach erklärt. Das Unternehmen MN-Solution ist ein eigenständiges Unternehmen ohne Hierarchieebene.



**Abbildung 5: Firmenlogo<sup>37</sup>**

MN-Solution agiert in ganz Vorarlberg mit diversen Guerilla Werbungen, sei es Poster, kleine Werbespots oder auch Werbebanner. Zu den Kunden zählen namhafte Vorarlberger Mittel- sowie Großunternehmen, welche aus rechtlichen Gründen hier in dieser Arbeit nicht aufgelistet werden.

Guerilla Marketing ist ein Teil vom Marketingmix, es ist ein mediales Instrument in der man einer Kompanie ein gewisses etwas hinzufügen kann bzw. den „Stickiness Faktor“ hinzufügt. Dies bedeutet, etwas Einzigartiges zu machen, so dass die Werbung den Leuten länger im Gedächtnis bleibt.

Im Anhang befinden sich ein paar Referenzen, welche die Firma MN-Solution schon für mehrere Kunden, geleistet hat.

---

<sup>37</sup> Eigene Darstellung.

### **3.2 Mögliche Motivatoren im Überblick**

In dieser Diplomarbeit werden als mögliches Motivationsobjekt die Firmenwagen der Firma MN-Solution herangezogen. Der Fuhrpark des regional tätigen Unternehmens umfasst ein Kleinwagen der Marke Smart, ein Mittelklassewagen der Marke Opel sowie ein Oberklassewagen von der Marke Tesla. Des Weiteren sind alle drei mit unterschiedlichen Aggregaten ausgestattet. Diese Motoren umfassen zum einen ein Dieselmotor, Benzinmotor und ein Elektromotor. Natürlich ist auch die Ausstattung der jeweiligen Klassen unterschiedlich sowie deren Leistungen.

Um ein faires Ergebnis zu bekommen, werden alle Firmenfahrzeuge als gleich angesehen, bezüglich der Aggregate und Ausstattung. In dieser Arbeit werden zwei der oben genannten Kriterien herausgenommen und analysieren. Diese zwei Kriterien beziehen sich zu einem auf die verschiedenen Aggregate sowie zum anderen auf deren Ausstattung. Als Zusatz wird noch angesehen, wie sich eine Personalisierung des Firmenfahrzeuges sich auf die Motivation des Mitarbeiters auswirkt.

Um technische Aspekte vorab herauszunehmen und ein ausgeglichenes Verhältnis der Auswahlmöglichkeiten zu erreichen, kann der Proband alle drei Fahrzeugklassen mit einem Diesel-, Elektro- oder Benzinmotor ausstatten. Aus diesem Grund, wird die Auswahl der Motoren nicht in den praktischen Teil dieser Diplomarbeit bearbeitet, da dies keinen Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters hat.

Die Ausstattung bezieht sich nur auf den Innenraum des Fahrzeuges, da diese während der Fahrt optisch und subjektiv spürbar ist.

Gleich wie die Motorentypen könnte man noch die Getriebearten auswählen und unterscheiden, jedoch ist dies zu technisch versiert um ein allgemeines Ergebnis zu erzielen. Aus diesem Grund, werden solche Faktoren in dieser Diplomarbeit nicht berücksichtigt und auch nicht weiter bearbeitet.

Auf der anderen Seite könnte man auch die Wagenfarbe aussuchen und dann den Motivationszuwachs des Mitarbeiters messen bzw. erfassen, jedoch basiert diese Entscheidung bei solch einem Faktor zu sehr auf subjektiver Wahrnehmung.

Weitere solche Kriterien bzw. Schlussfolgerungen finden sie in Punkt 3.4 Messmethoden. In diesem Punkt wird alles genauer aufgezeigt und untersucht.

Ein weiterer essentieller Punkt ist, dass alle Fahrzeugtypen (Klein-, Mittel- und Oberklassewagen) und Ausstattungsvarianten (Oberklasse-, Mittelklasse- und Kleinwagenausstattung) in allen Fahrzeugklassen ausgewählt werden können. Jedoch kann der Proband erst im nächsten Punkt die Ausstattungsvariante wählen. Als erstes steht primär die Fahrzeugklasse im Vordergrund. Diese immer tiefer greifenden Ebenen gewährleisten ein umfangreiches Ergebnis bezüglich der Motivationssteigerung des Probanden und es können so einzelne Faktoren genauer untersucht werden.

Des Weiteren ergibt es eine freie Kombination der Fahrzeuge, so könnte auch bspw. ein Fahrer der viel Wert auf Ausstattung legt, ein Smart Fortwo mit einer Oberklasse-Ausstattung fahren oder anders formuliert, ein Oberklassefahrzeug mit einer Kleinwagenausstattung auswählen, wenn der Fahrer weniger Wert auf Ausstattung legt jedoch auf die Größe des Wagens.

Folgende Ausgangslage bietet sich bei der Firma MN-Solution.

- 32 jähriger männlicher Angestellter als Probanden ausgewählt
- Drei verschiedene Arten von Fahrzeugen
- Drei unterschiedliche Ausstattungsvarianten
- Weitere drei unterschiedliche Motorentypen, welche jedoch zu technisch versiert sind um ein Allgemeines Ergebnis zu erhalten.
- Sowie eine Personalisierung des Fahrersitzes



Für diese Untersuchung der Motivationsentwicklung des Mitarbeiters, werden folgende Fahrzeuge als Testobjekte herangezogen.

Zu den herangezogenen Fahrzeugen folgende Eckdaten:

**Der Kleinwagen Smart Fortwo:**

- 1 Liter Hubraum
- Baujahr 2015
- Benzinmotor mit 62 KW
- Schaltgetriebe
- Hinterradantrieb
- CO<sub>2</sub>-Emissionen von 114 g/km<sup>38</sup>

Als Ausstattungsvariante wird eine pauschale Kleinwagen Ausstattung herangezogen um nicht unnötig ins Detail zu gehen. Diese Ausstattung umfasst Stoffsitze, Klimaanlage, viele Plastikbauteile im Interieur sowie eine Klimaanlage.

Dieses Fahrzeug ist der Kleinwagen, welcher als wendiger und praktischer City-Cruiser bekannt wurde. Des Weiteren werden oft von Firmen die Kunststoffkarosserien als Werbefläche verwendet, da diese leicht austauschbar sind. Ein weiterer Pluspunkt dieses Kraftfahrzeuges ist es, dass es außergewöhnlich aussieht und damit Blicke auf sich zieht.

Weiteres wird in dieser Arbeit ein namhafter Automobilhersteller, in diesem Fall Smart, welcher zum Konzern Daimler gehört, herangezogen. Dieses Kraftfahrzeug wurde mehrfach verkauft, welches eine gewisse Sicherheit aufweist, bezüglich des Marktwertes des Fahrzeuges. Da im späteren Verlauf dieser Diplomarbeit eine subjektive Entscheidung möglichst vermieden werden sollte.

Aus diesem Grund wurden alle Fahrzeuge, welche in dieser Diplomarbeit vorkommen, sorgfältig ausgesucht, um eine gewisse Beliebtheit bei den Menschen zu gewährleisten, sodass der Proband bei allen Fahrzeugen etwa das gleiche subjektive Empfinden aufweist. Dies ermöglicht etwa dieselbe Ausgangslage der drei Testobjekte beim Probanden.

---

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.mobile.de/modellverzeichnis/smart/fortwo-tab-technische-daten.html> Zugriff am 27.04.2016.

**Der Mittelklassewagen Opel Astra:**

- 1.6 Liter Hubraum
- Baujahr 2015
- Dieselmotor mit 70 KW
- Schaltgetriebe
- Vorderachsantrieb
- CO<sub>2</sub>-Emissionen von 95 g/km<sup>39</sup>

Auch hier wird eine pauschale Mittelklasseausstattung im Interieur als Vergleich herangezogen. Diese Ausstattung beinhaltet Stoffsitze, Sitzheizung, Klimaanlage sowie teils hochwertige verarbeitete Kunststoffteile.

Dieses KFZ wird als Sinnbild für einen Mittelklassewagen bezeichnet, da dieser bei Preis- Leistungsverhältnis als einer der idealsten Fahrzeuge vom Kunden empfunden wird. Dieses Fahrzeug beinhaltet einen guten Mittelwert, in Bezug auf Spritzigkeit eines Kleinwagens sowie ein großes Platzangebot.

Auch hier wurde ein Fahrzeugtyp gewählt, welche auch eine hohe Verkaufszahl vorweisen kann und zu einem weiteren Großkonzern, nämlich General Motors, zählt.

---

<sup>39</sup> Vgl. <http://www.automobile.at/neuwagen/opel/astra/Astra-1-6-CDTI-Ecotec-Cool-Sound-219787.html> Zugriff am 27.04.2016.

### **Der Oberklassewagen Tesla Model S:**

- 0.0 Liter Hubraum
- Baujahr 2015
- Elektromotor mit 235 KW
- 1-Gang Direkt
- Hinterradantrieb
- CO<sub>2</sub>-Emissionen von 0 g/km<sup>40</sup>

Als Ausstattungsvariante wird auch hier, wie schon bei den Vorgängern, eine pauschale Oberklasseausstattung im Interieur herangezogen. Diese Ausstattung beinhaltet Ledersitze, Klimaanlage, Sitzheizung, Lederlenkrad, Memory Sitze, Panoramadach, sowie eine hochwertige Soundanlage. Ein weiterer wichtiger Punkt an diesem Fahrzeug ist, dass dieses Fahrzeug keinen Kraftstoffverbrauch hat sondern mittels Strom betrieben wird. Dies senkt die Betriebskosten, da dieses Fahrzeug in der Firma für verbilligt aufgeladen werden kann. Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist, dass sich aufgrund eines Elektromotors keine lauten Motorengeräusche entwickeln, da diese Geräusche von vielen Menschen als nervend empfunden werden.

Anders als die anderen beiden Fahrzeuge, ist dieses Fahrzeug eine technische Innovation, da dieser aus rein elektrischer Energiequelle angetrieben wird. Jedoch sollte bei dieser Diplomarbeit dies keine weitere Rolle spielen, da wie in den vorherigen Punkten klar beschrieben wird, dass diese Arbeit den technischen Aspekt der Antriebssysteme ausblenden will.

---

<sup>40</sup> Vgl. <http://www.automobile.at/neuwagen/tesla/model-s/Model-S-70kWh-mit-Batterie-222459.html> Zugriff am 27.04.2016.

### 3.2.1 Arten der Fahrzeugklassen

Im nächsten Schritt wird die oberste Ebene als mögliche Motivation analysiert, welcher die Bauart der drei verschiedenen Kraftfahrzeuge untersucht. Wie vorher schon erwähnt, steht ein Klein-, Mittel- sowie ein Oberklassewagen in Form eines Smart Fortwo, Opel Astra und ein Tesla Model S zur Verfügung.

Nun kann der Proband eines der drei Fahrzeuge als Firmenfahrzeug auswählen. Zudem gibt es klare Auswahlkriterien, nach der der Mitarbeiter seine Bewertung bzw. Auswahl begründen muss.

- Der wichtigste Kriterienpunkt ist, wie sich das ausgewählte Firmenfahrzeug auf seine Motivation auswirkt.
- Der nächste Kriterienpunkt ist, ob die Motivation sinken würde, wenn er darüber nachdenkt, dass er dieses Fahrzeug in zwei Monaten wieder zurückgeben muss.
- Und ob es für ihn einen Motivationsunterschied macht, wenn er nicht das ausgewählte Fahrzeug erhalten würde, sondern ein anderes frei verfügbares.

Diese drei Basisfragen sollten kein Fragebogen darstellen, sondern einfach als Entscheidungshilfen für den Mitarbeiter dienen. Mit diesen drei Fragen kann er natürlich primär nach seiner Motivation entscheiden. Faktoren wie Lieblingsmarken, Farbe, Optik bzw. Exterieur des Autos, usw. spielen bei dieser Entscheidung keine Rolle. Hier wird explizit nach der Fahrzeugklasse und dann in Kapitel 3.2.2 nach deren Innenausstattungen ausgewählt.

Mit den oben genannten Fragekriterien wird auch zusätzlich herausgefunden, auf welcher der zwei Faktoren nach der Theorie von Herzberg entschieden wird. Wie in Kapitel zwei ausführlich beschrieben, gibt es die Motivatoren, welche hauptsächlich nur als Steigerung der Motivation festgestellt werden können, doch wenn sie fehlen, wird fast keine Unzufriedenheit aufkommen, währenddessen die Hygienefaktoren die Arbeitszufriedenheit nur bedingt steigern können, jedoch bei Fehlen dieser Faktoren die Unzufriedenheit fördern.

Nun gilt es die Entscheidung des Mitarbeiters genauestens zu analysieren und zu hinterfragen, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erlangen auf der Ebene der Fahrzeugklassenauswahl.

Der Mitarbeiter kann nun zwischen den drei Autoklassen auswählen, wie oben erwähnt soll der Mitarbeiter nicht nach Vorlieben oder subjektiv entscheiden, sondern gezielt nach den vorher genannten Kriterien auswählen. Dies macht der Mitarbeiter auch und entscheidet sich für das Fahrzeug Tesla Model S. mit einer Ausstattungsvariante eines Oberklassewagens.

Im Punkt 3.4.1 Schlussfolgerung wird dann genauestens analysiert, warum sich der Proband ausgerechnet für diese Ausstattungsvariante und Fahrzeugklasse entschieden hat.

Anschließend wird der Mitarbeiter der Werbefirma MN-Solution nach seinen Beweggründen seiner Entscheidung befragt. Der Mitarbeiter erläutert, dass er das Fahrzeug der Marke Tesla gewählt habe, weil dies in seinen Augen den größtmöglichen Motivationsschub bei ihm auslösen würde. Des Weiteren gibt der Proband auch gleich zu, dass er vermutlich im Unterbewusstsein seine persönlichen Vorlieben in diese Entscheidung auch mit eingebunden hat.

Dies ist jedoch nicht sehr relevant für diese Untersuchung, da das Ergebnis authentischer wird. Ein weiterer nicht sehr unerheblicher Punkt seiner Antwort war noch, dass er sich durch solch ein Fahrzeug mehr wertgeschätzt fühlt und dies auch als Dank für seine guten Leistungen ansieht.

Um nun herauszufinden ob es sich um einen Hygienefaktor bzw. um einen Motivator handelt, musste der Proband bei der Entscheidung berücksichtigen, dass er das Firmenfahrzeug spätestens in zwei Monaten womöglich wieder zurückgeben muss. Dies beantwortete der Angestellte sofort mit ja, dass das Zurückgeben des Firmenfahrzeuges bei ihm eine Unzufriedenheit auslösen würde.

Diese Reaktion zeigt deutlich auf einen Hygienefaktor, der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, hin. Des Weiteren deutet die Antwort des Angestellten auf einen Motivator hin, da er das Gefühl habe, mehr an Wertschätzung durch ein Firmenfahrzeug zu bekommen. Aus diesem Grund, kann man das Objekt Firmenfahrzeug nicht direkt einem Faktor von der Zwei-Faktoren-Theorie zuordnen.

Ein weiteres Indiz dafür, dass dieses Objekt ein Hygienefaktor ist, macht sich deutlich, indem sobald dieser Firmenwagen nicht mehr vorhanden ist, gleich eine Unzufriedenheit einschleicht, obwohl der Mitarbeiter diesen Wagen noch gar nicht lange in Besitz hat. Jedoch, wenn er diese Option eines Firmenwagens erst gar nicht vorfindet, würde mit großer Wahrscheinlichkeit auch kein Gefühl von einem Mangel aufkommen, da er dies erst gar nicht in Betracht gezogen hätte.

Die letzte Kriterienfrage die sich der Mitarbeiter stellen musste war, ob es irgendeine Auswirkung auf die Motivation des Angestellten hat, oder ob es egal wäre welchen Firmenwagen er bekommen hätte. Zum Beispiel hat sich der Mitarbeiter für einen Tesla entschieden, aber wenn er nun stattdessen einen Smart Fortwo mit einer Oberklassenausstattung bekomme hätte, würde dies dann seine Motivation beeinflussen, obwohl er sein primäres Bedürfnis bekommen hätte, nämlich einen Firmenwagen.

Diese Antwort fällt dem Mitarbeiter nicht einfach, da er auf der einen Seite froh ist, überhaupt einen Firmenwagen zu bekommen, aber auf der anderen Seite, er lieber das bekommen hätte, was er sich auch ausgesucht hat. Nach längerem Überlegen ist er zum Entschluss gekommen, dass diese Situation sehr wohl eine Auswirkung auf seine Motivation hat.

Er wäre aber nicht so demotiviert, als wenn er diesen Firmenwagen nach zwei Monaten wieder zurückgeben müsste aber es würde seine Motivation negativ beeinträchtigen. Diese Antwort könnte man nun auch als Hygienefaktor bezeichnen, da seine Erwartungen nicht zu hundert Prozent erfüllt werden und dies doch zu einer Unzufriedenheit führt. Auf der anderen Seite könnte man sagen, dass, wenn er den gewünschten Wagen bekommen würde, er auch an Zufriedenheit zulegt, obwohl er das bessere Auto ausgesucht hat.

Nun stellt sich die Frage, ob durch diesen „Trick“ mit gleichem Ergebnis womöglich eine bessere Mitarbeitermotivation generiert werden kann.

Diese Methode wurde noch zusätzlich beim Probanden getestet und man konnte eine höhere Zufriedenheit beim Mitarbeiter feststellen, obwohl er bei beiden Tests immer den Tesla Model S als Endergebnis bekommen hat. Die nachfolgende Skala zeigt diese Interpretation nochmals graphisch auf.

In diesem Bereich würde die Zufriedenheit des Angestellten liegen, wenn er das erwartete Firmenfahrzeug bekommen würde. Er wäre im hohen Maße zufrieden.

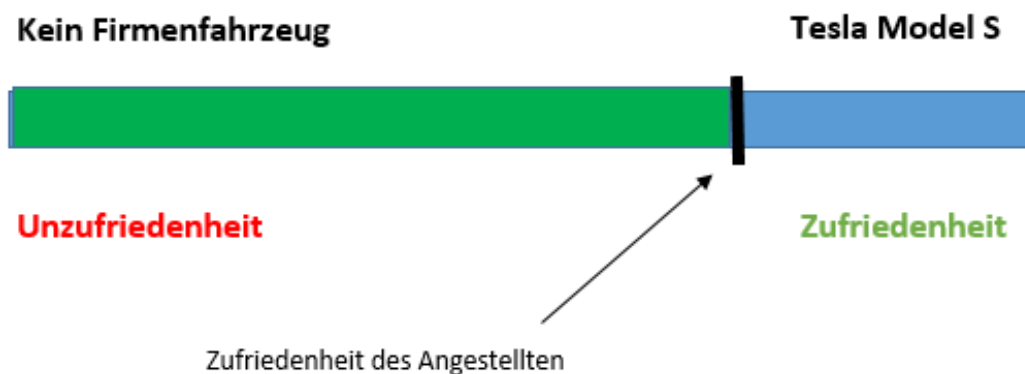


Abbildung 6: Zufriedenheitsskala\_1<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Eigene Darstellung.

Bei der nächsten Darstellung wird wie oben schon genanntes Szenario aufgezeigt, welches besagt, dass der Angestellte zwar den Firmenwagen aussuchen darf aber ein anderes zur Verfügung gestellt bekommt, jedoch nach einer gewissen Zeit doch noch sein ausgesuchtes Firmenfahrzeug bekommt.

Auf der ersten Skala ist ersichtlich, dass er unzufrieden ist mit dem Fahrzeug, welches er bekommen hat. Das Gefühl Enttäuschung wird hier wohl ein treibender Faktor sein, da nicht das Erwartete eingetroffen ist. Diese Unzufriedenheit würde nach einer gewissen Zeit verringert werden, da sein primäres Bedürfnis nach einem Firmenwagen gestillt wurde, jedoch nicht zu seinen Wünschen. Aber da der Faktor Zeit bei diesem hypothetischen Beispiel keine Rolle spielt, wird auf den folgenden Skalen nur eine momentane Aufnahme des Angestellten dargestellt.

Skala bei Nichterhalt des erwarteten Firmenfahrzeuges:

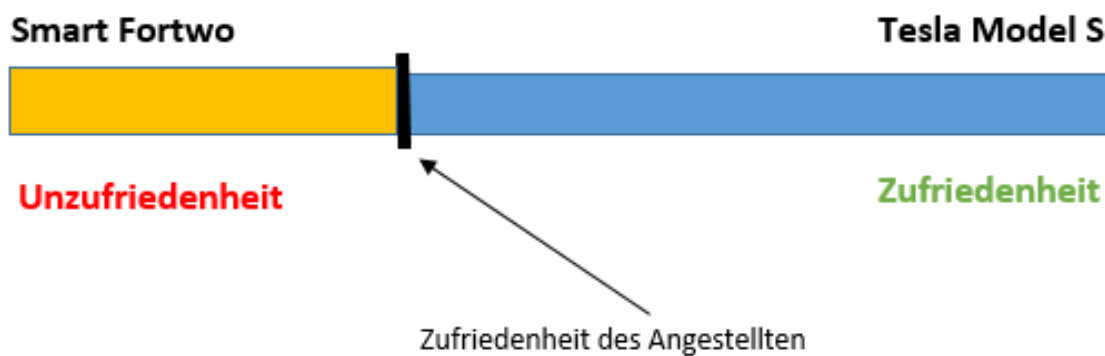


Abbildung 7: Zufriedenheitsskala\_2<sup>42</sup>

Die oben angeführte Skala bildet die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit des Angestellten ab. Auf der linken Seite befindet sich der Smart Fortwo welcher als nicht optimaler Firmenwagen herangezogen wurde. Auf der anderen Seite wäre das gewünschte Objekt, welches sich der Mitarbeiter ausgesucht und gewünscht hat. Der schwarze Balken symbolisiert den Grad an Zufriedenheit von Unzufrieden auf der linken Seite nach Zufrieden auf der rechten Seite.

---

<sup>42</sup> Ebda., FN. 41.



In der Abbildung 6 sieht man den Zufriedenheitszustand des Angestellten, bei dem der Mitarbeiter den gewünschten und ausgesuchten Firmenwagen bekommt.

Bei dieser Situation spielt der Faktor Zeit eine Rolle, da im Laufe der Zeit auch die Zufriedenheit sinkt, da man sich an den Firmenwagen gewöhnt hat. Diese Aussage ist ein weiteres Indiz dafür, dass ein Firmenwagen ein Hygienefaktor sein kann. Wie in Kapitel zwei geschildert wurde, können Hygienefaktoren nicht zu einer dauerhaften Zufriedenheit und die dadurch höheren Arbeitsmotivation führen. Jedoch wird auch bei dieser Skala die Zeit nicht berücksichtigt sondern es wird eine Momentaufnahme herangezogen.

Skala bei nachträglichem Erhalt des gewünschten Firmenfahrzeuges:

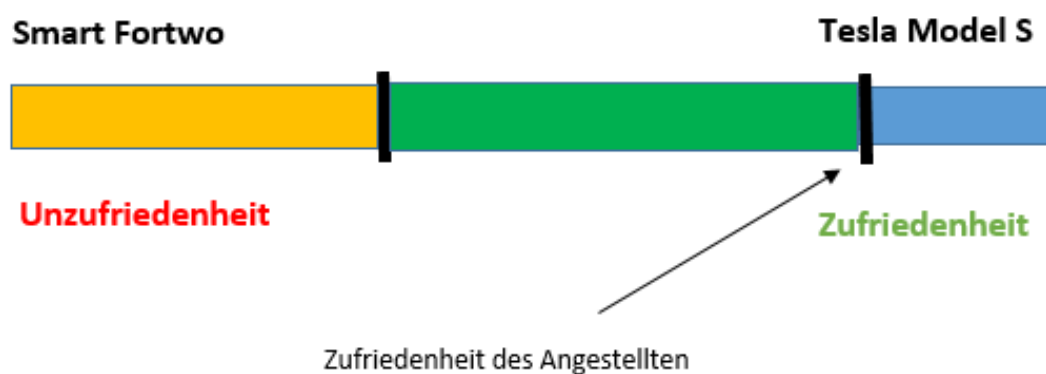


Abbildung 8: Zufriedenheitsskala\_3<sup>43</sup>

Diese Skala zeigt den fast gleichen Zufriedenheitswert des Angestellten an, wie auf der Abb. 6. Der Unterschied ist, dass der Proband bei dieser Skala den gewünschten Firmenwagen nach einer bestimmten Zeit bekommen hat. Auch hier befindet sich links die Unzufrieden sowie rechts die Zufriedenheit. Der erste schwarze Balken ist die Zufriedenheit der Skala Abb. 7 bei nicht Erhalt des gewünschten Wagens. Der rechte schwarze Balken ist die Zufriedenheit des Mitarbeiters nach Erhalt des ausgesuchten Firmenfahrzeuges. Hier wird auch zwischen der linken Seite Smart Fortwo und der rechten Seite Tesla Model S unterschieden.

<sup>43</sup> Ebda., FN. 41.

Wenn man nun die Skala Abb. 6 und die Skala Abb. 8 miteinander vergleicht, kommt man zum Entschluss, dass der Proband, wenn er erst im Nachhinein den gewünschten Firmenwagen bekommt, eine höhere Zufriedenheit und dadurch eine höhere Arbeitsmotivation aufweist, als wenn der Proband gleich den gewünschten und ausgesuchten Firmenwagen bekommen würde.

Diese Theorie ist natürlich vom Individuum abhängig, da nicht jeder Mensch gleich denkt. Des Weiteren wird ein nicht unerheblicher Faktor, nämlich die Zeit, nicht berücksichtigt. Da es bei der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg auch um langfristige Mitarbeitermotivation geht, ist diese Schlussfolgerung nicht ganz aussagekräftig aber sollte einen Denkanstoß geben.

Im nächsten Abschnitt 3.2.2 geht es primär darum, inwiefern sich die Zufriedenheit auf die Ausstattungsvariante auswirkt. Genauer wird hier noch untersucht, ob ein Unterschied feststellbar ist, wenn die Ausstattungsvarianten ausgewählt werden können.

### 3.2.2 Arten der Ausstattung

In diesem Punkt wird die Ausstattung des Fahrzeuges gewählt bzw. darf der Angestellte nun zu seinem im Punkt 3.2.1 ausgewählten Tesla Model S seine Ausstattungsvariante frei wählen. Wie vorher schon erwähnt, kann er zwischen einer Kleingewagenausstattung, Mittelklasse- und Oberklasseausstattung aussuchen.

Hier wird untersucht, ob es noch eine signifikante Änderung der Zufriedenheit aufgrund der Ausstattungsvariante gibt und wenn ja, welche.

Wie schon in Punkt 3.2.1 Arten der Fahrzeugklassen werden Auswahlkriterien für den Probanden verfasst. Diese müssen auch vom Angestellten beachtet und umgesetzt werden.

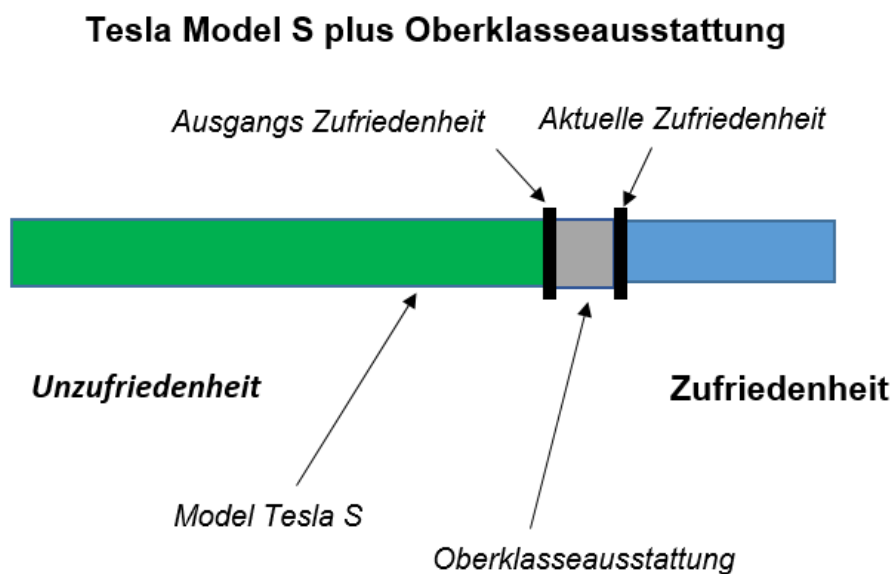
Unter den Auswahlkriterien sind ähnliche Punkte wie bei der Fahrzeugwahl, da die Entscheidung objektiv ausfallen sollte. Folgende Auswahlkriterien wurden im Vorfeld schon genau definiert.

- Wie schon in den vorherigen Auswahlfragen, sollte sich der Angestellte die primäre Frage stellen, ob die Auswahl der Ausstattungsvariante einen zusätzlichen Einfluss auf seine Motivation hat.
- Eine weitere Frage die er sich stellen muss ist, ob es einen Unterschied bei ihm hervorruft, wenn er nicht die ausgesuchte Ausstattungsvariante bekommt sondern eine nächst niedrigere. Wenn er jedoch die niedrigste Ausstattungsklasse wählt, sagt uns, dass er keinen großen Wert auf die Ausstattung des Fahrzeuges legt. Somit ist dieser Punkt hinfällig, da es egal ist, welche Ausstattungsvariante er wählt, da keine Auswahl einen Einfluss auf seine Motivation ausübt.

Anhand dieser zwei Auswahlkriterien muss sich der Proband auf eine Ausstattungsvariante festlegen. Der Angestellte hat nach reichlicher Überlegung sich für die Ausstattungsvariante des Oberklassewagens entschieden. Wenn man nun den Angestellten nach seinen Beweggründen fragt, warum er ausgerechnet die Oberklasseausstattung gewählt hat, kommt die Antwort, dass diese Variante ihn am meisten zusätzlich zum Firmenwagen motivieren würde. Des Weiteren würde die Oberklassevariante am meisten an Zufriedenheit bei ihm auslösen gegenüber den anderen beiden Varianten. Wenn er daran denkt, dass er eine niedrigere Variante nehmen muss, würde sich dies negativ auf seine Zufriedenheit auswirken.

Dieses Verhalten zeigt uns, dass die Ausstattungsvariante ein klassischer Hygienefaktor darstellt, da eine Minderung der Ausstattung gleich einen negativen Einfluss auf dessen Zufriedenheit auswirkt. Jedoch die Oberklasseausstattung fast nichts zur Zufriedenheit beisteuert, dies wird anschließend noch mit den Skalen optisch dargestellt.

Die nachfolgende Skala zeigt auf, inwiefern sich die Ausstattungsvariante in diesem konkreten Fall auf die Zufriedenheit des Angestellten auswirkt.



**Abbildung 9: Skala Tesla Model S plus Oberklasseausstattung<sup>44</sup>**

In der Abbildung 9 sieht man eine Skala, welche den Zufriedenheitszustand des Angestellten darstellen soll. Wie schon in den vorhergehenden Skalen befindet sich links die Unzufriedenheit sowie auf der rechten Seite die Zufriedenheit, welche als Basiskriterium das Fahrzeug Tesla Model S plus einer Oberklasseausstattung misst. Hier ist klar zu sehen, wie wenig sich die Oberklasseausstattung in der Zufriedenheit des Probanden widerspiegelt, im Vergleich zum Fahrzeugtyp.

---

<sup>44</sup> Ebda., FN. 41.

Dass der Angestellte nur einen geringen Zuwachs an Zufriedenheit durch die Ausstattungsvariante erlangt hat, liegt vermutlich daran, dass das primäre Bedürfnis nämlich den Firmenwagen, schon erfüllt wurde. Dadurch spielt die Ausstattungsvariante eigentlich nur eine sekundäre Rolle bei der Zufriedenheit. Ein weiteres Indiz dafür ist, dass die Ausstattungsvariante keine Auswirkung auf die Wertschätzung des Mitarbeiters ausübt.

Wie vorher schon festgestellt, handelt es sich bei der Ausstattungsvariante um ein Hygienefaktor und dadurch wirkt sich die ausgesuchte Ausstattungsvariante nicht sonderlich auf die Zufriedenheit aus sondern genau das Gegenteil passiert, wenn er nicht die ausgewählte Variante bekommt. So kann ein Hygienefaktor bei fehlen, eine erhebliche Unzufriedenheit auslösen.

In der nachfolgenden Abbildung zeigt sich, dass das Nichterhalten der gewünschten Ausstattungsvariante einen erheblich größeren Anteil an Unzufriedenheit ausmacht, als in der oberen Abbildung 9, in welcher der Mitarbeiter die gewünschte Ausstattungsvariante erhält.

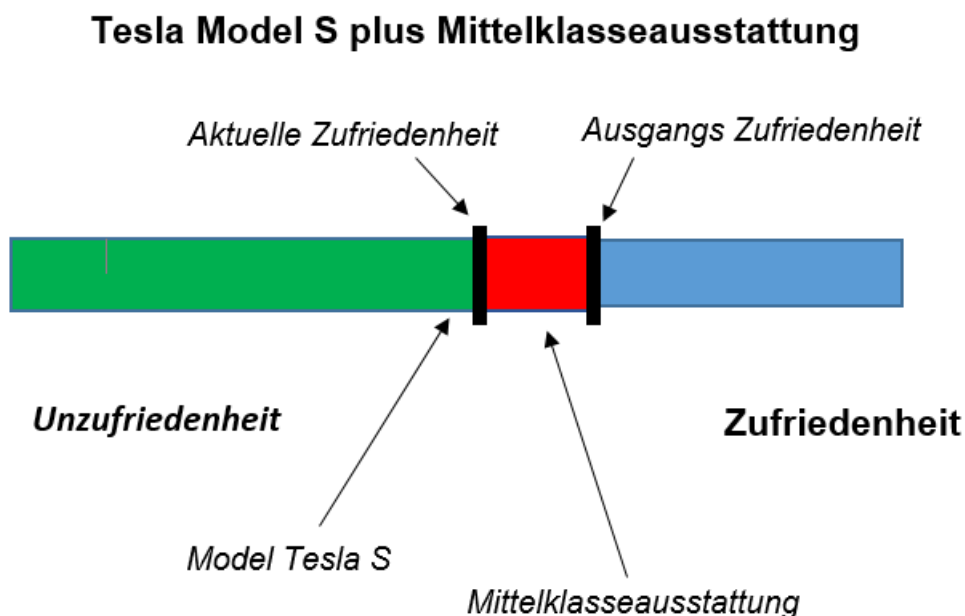


Abbildung 10: Tesla Model S plus nicht gewählte Ausstattungsvariante<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Ebda., FN. 41.

Dieses Verhalten kann auf ein Hygienefaktor zurückgeführt werden, da in den Grundlagen ausführlich erklärt wurde, dass ein Hygienefaktor fast nichts zu einer Zufriedenheit beisteuert jedoch wenn dieser fehlt, wird ein starker Mangel wahrgenommen.

So könnte man sagen, dass solche Faktoren wie die Ausstattungsvariante einen geringen Motivationszuwachs bietet, jedoch bei Nichterfüllen der angestrebten Zustände, gleich ein starkes Gefühl an Unzufriedenheit aufkommt. Jedoch wird zu diesem Thema noch ausführlicher im Abschnitt 3.4.1 Schlussfolgerung eingegangen.

### **3.2.3 Personalisierter Fahrersitz im Fahrzeug**

Zuletzt wird noch genauer unter die Lupe genommen, wie sich Personalisierungen des Firmenfahrzeuges auf die Motivation des Mitarbeiters auswirken.

Bei diese Diplomarbeit hat man sich dazu entschieden, die Personalisierung des Firmenfahrzeuges durch das hinein Sticken des Namens des Mitarbeiters, zu realisieren.

Aus Sicht des Unternehmens ist dieses Beispiel leicht realisierbar und ruft auch keine großen Kosten hervor. Natürlich wird dies von einem Unternehmen nur dann durchgeführt, wenn der Mitarbeiter eine Motivationssteigerung dadurch erfährt.

So wird auch in diesem Fall dem Probanden angeboten seinen Namen in den Fahrersitz zu sticken.

Dies könnte wie in der folgenden Abb.11 ungefähr aussehen. Jedoch dient diese Abbildung nur als Beispiel.

So wie in den Punkten 3.2.1 Arten der Fahrzeugklassen und 3.2.2 Arten der Ausstattung wird auch bei diesem Beispiel der Proband mit einer davor genau definierten Frage konfrontiert.

In dieser Ebene der Motivationssteigerung muss der Angestellte bewerten, ob der eingestickte Name des Probanden eine Auswirkung auf seine Zufriedenheit bzw. Motivation hat oder ob dieser Punkt keinerlei Resonanz bei ihm aufweist.

Nun wird der Mitarbeiter gefragt, ob dies seine Zufriedenheit steigert, wenn sein Name im Fahrersitz eingestickt wird.

Die Antwort des Probanden kommt klar und schnell aus seinem Mund, diese Personalisierung würde seine Zufriedenheit sogar verschlechtern. Ein sehr interessantes Ergebnis, jedoch würde es nicht im Umkehrschluss heißen, dass das nicht Einsticken des Namens des Angestellten zu einer Motivationssteigerung führt. Vermutlich würde dies zu keinerlei Erhöhung der Unzufriedenheit bzw. der Zufriedenheit kommen.

Der Proband wird gefragt, warum diese Maßnahme keinen Motivationsschub bei ihm auslösen würde. Daraufhin antwortete er: „Diese Personalisierung würde bei mir Scham und peinliches Berühren auslösen!“

Diese Antwort ist für manche Menschen nachvollziehbar, da diese Personalisierung nur subjektiv beurteilt werden kann, da diese Modifikation des Sitzes keinerlei funktionalen Nutzen für den Mitarbeiter mit sich bringt.

Die folgende graphische Darstellung zeigt nochmals die Zufriedenheitsskala, einmal mit gesticktem Namen in den Fahrersitz und einmal bei nichtausführen dieser Personalisierung.

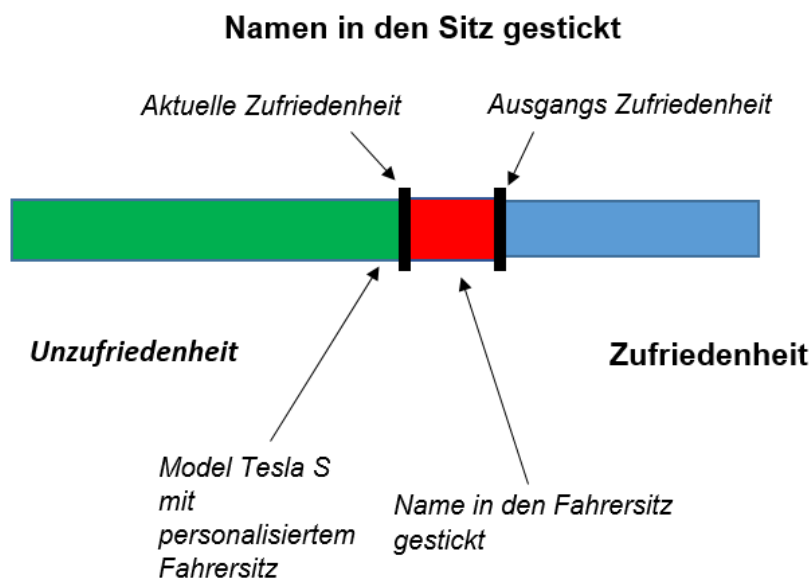


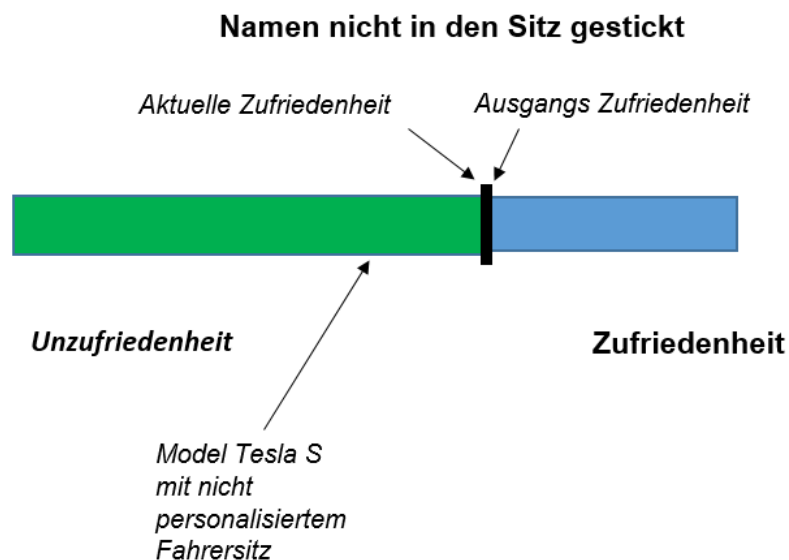
Abbildung 11: Skala mit Namen in den Sitz gestickt<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Ebda., FN. 41.



Die nachfolgende Skala zeigt auf, wie sich die Zufriedenheit entwickelt hätte ohne die Personalisierung des Fahrersitzes. Wie vorher beschrieben, ist das Ergebnis bei diesem Probanden eindeutig, jedoch könnte dies von einem anderen Probanden bzw. von einer Gruppe ganz anders aussehen.



**Abbildung 12: Skala ohne personalisierten Fahrersitz<sup>47</sup>**

An diesem Beispiel wird genau das Gegenteil der Motivationssteigerung erreicht, nämlich handelt es sich bei solch einem Bsp. um eine negative Motivation des Angestellten. Dies kann auftreten, wenn der Proband diese Modifizierung überhaupt nicht will bzw. dieses Bedürfnis nicht hat und es dadurch sogar zu einer Unzufriedenheit kommt.

<sup>47</sup> Ebda., FN. 41.

### **3.3 Messung der Motivation**

In diesem Kapitel wird die Messmethode genauer unter die Lupe genommen und auch eine Schlussfolgerung der gewählten Messmethode wird aufgezeigt. Des Weiteren wird noch die ganze Messmethode kritisch hinterfragt um auch auf diesen wichtigen Punkt einzugehen.

In diesem Punkt wird nochmals der praktische Teil der Diplomarbeit reflektiert und eine Schlussfolgerung abgegeben.

### **3.4 Messmethode**

Wie schon in Punkt 2.5 beschrieben, wird in dieser Arbeit das Skaleninstrument verwendet und dieses in der Praxis angewandt. Der Grund für diese Entscheidung ist, dass das Fragebogeninstrument zu komplexe Faktoren beinhaltet, welche nicht komplett in dieser Diplomarbeit erarbeitet werden kann. Weiteres wurde im Punkt 3.2 Mögliche Motivatoren im Überblick schon kurz die Begründung der Antwort angedeutet, welche in diesem Punkt 3.4.1 Schlussfolgerungen nochmals ausführlich zusammengetragen und diskursiv gestaltet wird.

Es wurden drei verschiedene Grundkomponenten untersucht, die je nach Fortschrittsverlauf der Arbeit, immer feiner gegliedert wurde. So wurde als erstes der Fahrzeugtyp untersucht, welche für diese Diplomarbeit die Basis dieser Untersuchung bildet. Der Mitarbeiter der Firma MN-Solution konnte zwischen den gängigsten drei Autovarianten entscheiden, welche die Ober- und Mittelklassewagen sowie den Kleinwagen umfasste. Diese drei verschiedenen Klassen wurden mit Hilfe von namhaften Automobilherstellern unterstrichen und unterstützt, um diesen Varianten ein Gesicht zu geben.

Die Geländewagen und Sportwagen wurden absichtlich aus dieser Diplomarbeit ausgeschlossen, da diese eher selten als Firmenwagen ihre Anwendung finden.

Hier wurde der Proband mit folgenden Fragen konfrontiert die er wahrheitsgemäß beantworten musste.

- Der wichtigste Kriterienpunkt ist, wie sich das ausgewählte Firmenfahrzeug auf seine Motivation auswirkt.
- Der nächste Kriterienpunkt ist, ob die Motivation sinken würde, wenn er darüber nachdenkt, dass er dieses Fahrzeug in zwei Monaten wieder zurückgeben muss.
- Und ob es für ihn einen Motivationsunterschied macht, wenn er nicht das ausgewählte Fahrzeug erhalten würde, sondern ein anderes frei verfügbares.

In diesem Punkt wird jedoch nur eine Frage behandelt und erläutert, da nicht alle drei Fragen im Detail beantwortet und hinterfragt werden können.

Die Frage mit dem größten Diskussionspotential wird anschließend diskursiv behandelt und erläutert.

Die wohl grundlegendste Frage ist „Welcher Fahrzeugtyp hat ihn am meisten motiviert.“, jedoch bietet diese nicht so ein hohes Diskussionspotential wie die Frage „Ob es für ihn einen Motivationsunterschied macht, wenn er nicht das ausgewählte Fahrzeug erhalten würde, sondern ein anderes frei verfügbares.“

Im nächsten Schritt der Motivationsmessung wurden dem Probanden nochmals drei verschiedene Möglichkeiten angeboten, welcher er wieder nach gewissen Kriterienfragen beantworten musste. In diesem Fall ging es um die Ausstattungsvariante des zuvor gewählten Kraftfahrzeugtypen. Genau gleich wie die Fahrzeugklassen wurde die Ausstattungsvariante auch in Ober- und Mittelklasse sowie Kleinwagenklasse unterschieden.

Diese Ausstattungsvarianten wurden von den jeweiligen Automarken herangezogen, da diese schon in verschiedene Klassifizierungen unterteilt wurden. Ebenso wurden auch hier zwei Fragen für das Gerüst der Skala herangezogen, welche der Proband stets wahrheitsgetreu beantworten musste.

Folgende Fragen wurden hierfür verwendet:

- Wie schon in den vorherigen Auswahlfragen, sollte sich der Angestellte die primäre Frage stellen, ob die Auswahl der Ausstattungsvariante einen zusätzlichen Einfluss auf seine Motivation hat.
- Eine weitere Frage die er sich stellen muss, ist, ob es ein Unterschied bei ihm auswirkt, wenn er nicht die ausgesuchte Ausstattungsvariante bekommt, sondern eine nächst niedrigere. Wenn er jedoch die niedrigste Ausstattungs-klasse wählt, sagt uns dass, er keinen großen Wert auf die Ausstattung des Fahrzeuges legt. Somit ist dieser Punkt hinfällig, da es egal ist, welche Ausstattungsvariante er wählt, da keine Auswahl einen Einfluss auf seine Motivation ausübt.

Gleich wie vorher wird in diesem Kapitel nur eine Frage genauer untersucht und in Punkt 3.4.1 deren Auswirkungen aufgezeigt und diskursiv behandelt. Auch bei diesen beiden Fragen wird nach dem Diskussionspotential selektiert.

Daraus resultiert die Fragestellung „ob es ein Unterschied bei ihm auswirkt, wenn er nicht die ausgesuchte Ausstattungsvariante bekommt, sondern eine nächst niedrigere. Wenn er jedoch die niedrigste Ausstattungs-klasse wählt, sagt uns, dass er keinen großen Wert auf die Ausstattung des Fahrzeuges legt. Somit ist dieser Punkt hinfällig, da es egal ist, welche Ausstattungsvariante er wählt, da keine Auswahl einen Einfluss auf seine Motivation ausübt.“

Diese interessante Frage wird ebenfalls, wie im vorherigen Bsp. im Punkt 3.4.1 Schlussfolgerungen, erläutert. Diese Frage sorgt sicher für erhöhten Diskussionsstoff. Auch in diesem Abschnitt werden als Fundament für das Skaleninstrument die Kriterienfragen herangezogen.

Zum Schluss dieser immer tiefer werdenden Ebenen, wird noch die Personalisierung genauer untersucht. In diesem konkreten Beispiel wird als Personalisierungsobjekt das Besticken des Sitzes mit dem Namen des Mitarbeiters als Bsp. herangezogen.

Man hätte sich auch für die verschiedenen Getriebearten entscheiden können, wurde jedoch in dieser Arbeit bewusst vermieden, da diese Diplomarbeit nicht technische Aspekte beinhalten soll.

Hier wurde nicht wie in den vorherigen Entscheidungsebenen verschiedene Kriterienfragen herausgearbeitet, sondern es wurde nur nach dem Motivationszuwachs anhand der Personalisierung nachgefragt.

Auch dieses Resultat wird vermutlich für die meisten Diskussionen sorgen, da sogar eine negative Motivationsentwicklung daraus resultierte. Jedoch wird dies auch in Punkt 3.4.1 Schlussfolgerungen genauer behandelt und ebenso diskursiv gestaltet.

### 3.4.1 Schlussfolgerungen

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Motivation eines Mitarbeiters der Firma MN-Solution anhand eines zur Verfügung gestellten Firmenwagens zu messen und zu analysieren. Das Ergebnis der Untersuchung war es, herauszufinden, ob und in welchem Ausmaß dies zu einer Motivationsänderung geführt hätte.

Dieser Punkt bildet wohl den interessantesten Teil dieser Diplomarbeit. Hier wird das Ergebnis des praktischen Teils dieser Diplomarbeit untersucht.

Wie schon in Punkt 3.4 Messmethode kurz angedeutet, wird das Ergebnis der obersten Ebene genauer untersucht. Die Auswertung auf die Frage „Ob es für ihn einen Motivationsunterschied macht, wenn er nicht das ausgewählte Fahrzeug erhalten würde, sondern ein anderes frei verfügbares.“ ist ziemlich interessant.

Hier könnte man sagen, dass das Grundbedürfnis des Probanden mit dem Erhalt des Firmenwagens erfüllt wurde, jedoch kann man gut an diesem Beispiel feststellen, dass es doch auch auf das vom Probanden erwartete und auch geforderte Objekt ankommt. Da sich sonst seine Motivation nicht in diesem Ausmaß steigern würde, wie wenn er genau das bekommt, was er sich erwartet. Natürlich ist dies auch immer eine subjektive Entscheidung, daher wurde dem Mitarbeiter im Vorhinein schon gesagt, dass er die Subjektivität so gut wie möglich ausschließen soll. Ob er dies auch zu 100 Prozent gemacht hat oder nicht, kann nur angenommen werden, jedoch gibt es zu solchen Themen mehr in Punkt 3.4.2 Kritik an der Schlussfolgerung.

Eine Ebene tiefer wird die Ausstattungsvariante des ausgewählten Firmenwagens genauer untersucht. Hier wird die Frage „ob es ein Unterschied bei ihm auswirkt, wenn er nicht die ausgesuchte Ausstattungsvariante bekommt, sondern eine nächst niedrigere. Wenn er jedoch die niedrigste Ausstattungsklasse wählt, sagt uns dass er keinen großen Wert auf die Ausstattung des Fahrzeuges legt. Somit ist dieser Punkt hinfällig, da es egal ist, welche Ausstattungsvariante er wählt, da keine Auswahl einen Einfluss auf seine Motivation ausübt.“ herangezogen.

Das Ergebnis ist in diesem Fall eindeutig und zwar, dass die gewählte Oberklasseausstattung einen Motivationszuwachs hervorgerufen hat, jedoch nicht im gleichen Ausmaß wie die Auswahl der Fahrzeugvariante. Auf der anderen Seite hätte das Nichterhalten der gewählten Ausstattungsvariante eine negative Motivation aufgezeigt, obwohl das Endergebnis, nämlich der Erhalt einer Ausstattung, nichts geändert hätte.

Dies kann wieder auf die jeweilige Person bezogen werden, da nicht jeder gerne Ledersitze in der Oberklasseausstattung möchte, da der Proband eine Abneigung aufweist oder sonstige negative Empfinden hat.

So würde dieser Proband dann eine Mittelklasseausstattung mit Stoffsitzen bevorzugen obwohl dieses ein niedrigeres Ausstattungsmerkmal besitzt, jedoch würde dies seine Motivation mehr fördern als die Oberklasseausstattung. Bei der Oberklasseausstattung könnte in diesem Fall sogar eine negative Motivation entstehen.

Beim letzten Test wird dem Mitarbeiter angeboten seinen Namen in den Sitz zu sticken. Auch hier wird nachgefragt, ob dies seine Motivation steigern würde oder nicht. In diesem Bsp. wird bewusst auf mehrere Fragestellungen verzichtet, da man nur ein klares Ergebnis wollte. Nämlich sollte der Mitarbeiter diese Frage mit ja oder nein beantworten.

Es ist ganz offensichtlich, dass diese Personalisierung keinerlei Funktion für den Probanden erfüllt, anders hingegen haben die anderen zwei Ebenen einen funktionalen Hintergrund mit angehaftet. Dieser kleine aber signifikante Unterschied ermöglicht es, dem Mitarbeiter keine objektive Antwort abzugeben, da er in so einem Fall nicht rational denken kann.

Hier kann ganz einfach auf Geschmack entschieden werden, in unserem Fall hat sich der Proband sehr deutlich gegen diese Maßnahme entschieden, da es ihm so überhaupt nicht zusagte.

In diesem Beispiel konnte man anhand der Skala sehen, dass wenn gar nichts gemacht wird, keinerlei Motivationseinbrüche gegeben hat. Jedoch hätte es massive Unzufriedenheit ergeben, wenn diese Maßnahme durchgeführt wurde.

### 3.4.2 Kritik an den Schlussfolgerungen

Gleich wichtig, wie der Punkt Schlussfolgerung ist dieser, da alle Untersuchungen auch kritisch beobachtet werden sollten.

Ein wichtiger Kritikpunkt dieser Arbeit ist jedenfalls, dass hier nur ein Mitarbeiter befragt wurde und nicht mehrere. So wird nur eine objektive Bewertung eines einzelnen Individuums als Ergebnis herangezogen. Wird so eine Befragung an einer Gruppe von Menschen durchgeführt, so würde vielleicht dieses Ergebnis in der Masse untergehen und ein ganz anderes als Durchschnitt präsentiert. Des Weiteren wird nur ein männlicher Mitarbeiter befragt und an dieser Untersuchung zugelassen.

Vermutlich wäre dieses Ergebnis bei einer weiblichen Teilnehmerin wohl anders ausgefallen. So wie das Geschlecht eine große Rolle spielt, so spielt auch das Alter eine enorme Rolle. Da ein 20 jähriger Mann oder Frau eine andere Entscheidung und nach anderen Prioritäten diese Faktoren aussucht. So würde ein Mann oder eine Frau die Mitte 40 Jahre ist, eher nach der Bequemlichkeit, Komfort, Bedienerfreundlichkeit usw. entscheiden und nicht nach dem funktionellen Aspekt des Fahrzeuges.

Des Weiteren würde die Auswahl eines älteren Probanden mit einem Kleinwagen und einer Oberklasseausstattung ausfallen, da mit einem Kleinwagen die Parkplatz-situation und das übersichtliche Fahren leichter fallen, als wie mit einem Mittel- oder Oberklassewagen.

Ein Proband mittleren Alters wird sich eher für einen Oberklassewagen mit einer Oberklasseausstattung entscheiden, so wie es sich auch im praktischen Teil dieser Arbeit widerspiegelt.

Der ganz junge Proband würde lieber ein Mittelklassewagen nehmen, da diese in der Regel sportlicher aussehen und sich spritziger fahren lassen. Dazu würde dieser Mitarbeiter eine Mittelklasse Ausstattung nehmen, da diese für seine Bedürfnisse keine primäre Rolle spielen würde.

Diese Beispiele zeigen auf, wie sich das Alter und Geschlecht des Mitarbeiters auf das Ergebnis auswirken.

Der nächste wichtige Kritikpunkt ist die subjektive Wahrnehmung eines Menschen. Hätte man mehrere Personen im Vorfeld mit Kontrollfragen befragt, so könnten diese Personen die die Subjektivität in ihren Antworten nicht heraushalten, selektieren können.



Aber da in dieser Untersuchung nur ein Proband teilgenommen hat, wird es sehr schwierig herauszufinden, ob diese Antworten objektiv getroffen wurden oder nicht.

Kognitive Verzerrung spielt ebenso eine wesentliche Rolle in dieser Untersuchung, da Erinnerungen oder Verhaltensmuster des Probanden bei einer Entscheidungsfindung, welche im Unterbewusstsein stattfindet, mitgeprägt wird.

Wenn der Proband privat schon immer einen Oberklassewagen gefahren hat, so wird er auch bei diesem Versuch tendenziell eher zu einem Oberklassewagen der Firma MN-Solution greifen.

Diese Aussage kann aber auch so verstanden werden, dass der Proband schon immer einen Oberklassewagen privat gefahren ist und genau aus diesem Grund zu einem Kleinwagen greift, um etwas Neues auszuprobieren.

In dieser Arbeit wird als Personalisierungsform das Einsticken des Namens des Mitarbeiters in den Sitz herangezogen. Hier kann so nicht mehr objektiv beurteilt werden, da diese Optimierung keinerlei funktionellen Nutzen für den Mitarbeiter hat sondern nur optische Gründe mit sich bringt.

Andere Kritikpunkte an dieser Maßnahme, ist ganz klar, die Namenslänge des Mitarbeiters, da nicht jeder Name auf den Sitz hineingestickt werden kann, bezogen auf die Länge des Namens.

Daraus resultiert, dass nicht jeder Mitarbeiter diese Personalisierungsform in Anspruch nehmen kann und dies zu Ungleichheiten führt. Aus diesem Grund wäre diese Form der Personalisierung aus Sicht des Arbeitgebers nicht zu empfehlen.

Des Weiteren kann nicht jede beliebige Farbe miteinander kombiniert werden, also wird es begrenzte Farbkombinationen geben, dadurch kommt noch ein Faktor bei dieser Entscheidung hinzu. Als Bsp. kann einem Proband diese Personalisierung sehr gut gefallen, jedoch findet er keine Farbkombination die ihm gefällt und somit wird eine Motivationssteigerung des Mitarbeiters verhindert, obwohl der Proband diese Personalisierung in Anspruch nehmen wollte.

Wie in diesem Beispiel, welches beim praktischen Teil dieser Diplomarbeit herausgearbeitet wurde, konnte man eine negative Motivation beobachten, da der Proband diese Personalisierung sogar als beschämend empfand.

Ein weiterer Punkt ist der zeitliche Aspekt, dieser wurde in dieser Diplomarbeit gar nicht berücksichtigt, da alle Ergebnisse eine Momentaufnahme sind. Hier stellt sich die berechnigte Frage, wie verhält sich die Motivation des Mitarbeiters auf einen längeren Zeitraum. Kann man überhaupt einen Mitarbeiter mittels Firmenwagens auf längere Zeit motivieren oder kann dies nach einer gewissen Zeit ins Gegenteil umschlagen. Nach den Ergebnissen im praktischen Teil wäre dies nicht möglich, da es sich zum Teil beim Firmenwagen um ein Hygienefaktor handelt. Auf der anderen Seite ist auch ein Anteil an Motivator darin enthalten, da die Wertschätzung für den Probanden gesteigert werden konnte.

In den vorherigen Punkten wurden diese Faktoren, wie z.B. Ausstattungsvariante und Personalisierung klar als Hygienefaktoren identifiziert. Dies bedeutet, dass diese Faktoren vermutlich keine langfristige Motivation des Mitarbeiters mit sich bringt.

## 4 Zusammenfassung

In diesem letzten Kapitel wird die ganze Diplomarbeit nochmals Revue passieren lassen und die Ausgangslage sowie deren Lösung respektive deren Empfehlung reflektiert.

Des Weiteren wird in diesem Kapitel das Resümee, Ergebnis sowie ein Ausblick in die Zukunft dargestellt.

### 4.1 Resümee

In dieser Diplomarbeit wurde die Motivation eines Mitarbeiters der Firma MN-Solution untersucht anhand eines Firmenwagens. Das Unternehmen wollte herausfinden, ob die Motivation des Mitarbeiters gesteigert werden kann, wenn man dem Mitarbeiter einen Firmenwagen zur Verfügung stellt. Diese Untersuchung basiert auf den Forschungen von Frederick Herzberg, welche er mit seiner Zwei-Faktoren-Theorie den Grundstein lieferte.

Anhand der aufgearbeiteten Grundlagen von Herzberg, konnte man sich für ein Messinstrument entscheiden. Das Skaleninstrument bekam dann den Vortritt, da auch Herzberg in seiner Zwei-Faktoren-Theorie zu so einem Messinstrument gegriffen hat. Des Weiteren wäre das Fragebogeninstrument zu umfangreich bezüglich deren Ausführung, dass dies den Rahmen dieser Diplomarbeit gesprengt hätte.

Anhand dieser Entscheidung wurde dann der praktische Teil dieser Arbeit darauf aufgebaut und analysiert. Dem Probanden wurden in drei immer tiefer greifenden Etappen bzw. Ebenen, Entscheidungsmöglichkeiten angeboten, welche das Ziel verfolgten, ob die Motivation anhand des Fahrzeugtyps, Ausstattung und einer Personalisierung erhöhen lies.

Mit diesem Verfahren konnte man herausfinden, ob die unteren Ebenen wie die Ausstattungsvariante und die Personalisierung einen weiteren Einfluss auf die Motivation des Probanden haben. Daraus konnte man erkennen, ob dies zu einer positiven Motivationssteigerung führen kann oder zu einer negativen.

Dadurch konnte die Firma MN-Solution herausfinden, ob man dem Mitarbeiter einfach einen schon im Vorfeld klar definierten Firmenwagen zur Verfügung stellt oder ob die Möglichkeit der Mitbestimmung der Ausstattung und der Personalisierung des Firmenwagens eine signifikante Motivationssteigerung erfährt. Anhand dieser Erkenntnisse konnte dann eine Schlussfolgerung herauskristallisiert werden, warum dies zu so einem Ergebnis führte.

Anschließend wurde diese Schlussfolgerung kritisch hinterfragt und Begründungen abgeliefert. In diesem Punkt möchte diese Diplomarbeit gerne zu einer Diskussion anregen, da vermutlich nicht jeder dieses Ergebnis und Kritik genau gleich sieht.

Natürlich gibt es noch mehr und vor allem unterschiedliche Erklärungen warum und weshalb sich der Proband für diese Antwort und Variante entschieden haben könnte.

## 4.2 Ergebnis

Das Ergebnis dieser Diplomarbeit ist nicht ganz 100 prozentig zu deuten, da verschiedene Antwortmöglichkeiten gewählt hätten können. Dies ist von jedem Individuum und deren Sichtweise abhängig, welche Variante man wählt. Auch die in Punkt 3.4.2 Kritik an der Schlussfolgerungen aufgezählten Kritikpunkte an dieser Arbeit können verschieden interpretiert und ausgelegt werden.

Was man aber zu dieser Diplomarbeit sagen kann, ist das es für ein Unternehmen in diesem Fall MN-Solution, in Bezug auf die Mitarbeitermotivation anhand eines Firmenwagens lohnt, die Ausstattungsvariante und die Personalisierung dem Mitarbeiter zu überlassen.

Auf der anderen Seite kann so der Mitarbeiter das Firmenfahrzeug nach seinen Wünschen und Bedürfnissen zusammenstellen. Des Weiteren wird auch dadurch die Wertschätzung des Mitarbeiters gefördert, da dieser das Gefühl von Wichtigkeit bekommt. Dieser sehr wichtige Punkt, nämlich der Punkt der Wertschätzung wird oft unterschätzt und kann für langzeitige Motivationssteigerung und Mitarbeiterbindung führen.

Für das Unternehmen fallen in so einem Fall nicht sehr viel Mehrkosten an, da die Firma ohnehin bereit war, dem Mitarbeiter ein Firmenfahrzeug zur Verfügung zu stellen. Durch diese minimale Änderung der Herangehensweise konnte eine erhöhte Motivation festgestellt werden, als wenn man dem Probanden das fertig konfigurierte Firmenfahrzeug vor die Nase gestellt hätte.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist auch noch, dass es bei gewissen Faktoren bspw. Einsticken des Namens des Mitarbeiters in den Fahrersitz auch zu einer negativen Motivationsentwicklung kommen kann.

Dieser Aspekt ist nicht ganz unerheblich, da genau das Gegenteil eintreten kann als das zu erwartete Ergebnis. Jedoch ist diese Möglichkeit sehr abhängig von der Modifizierungsart, da wie vorher schon beschrieben keinen Nutzen mehr für den Mitarbeiter mit sich bringt, sondern einfach zu optischen Gründen herangezogen wurde. Daraus lässt sich ableiten, dass diese Entscheidung nur noch rein subjektiv stattfindet, da man auf „gefallen“ oder auf „nicht gefallen“ entscheidet.

Das Ergebnis dieser Arbeit ist nur zum Teil korrekt ausgeführt, siehe Punkt 3.4.2 Kritik an der Schlussfolgerung, jedoch kann man sagen, dass diese Diplomarbeit eine Hilfestellung für solche Situationen sein kann. Des Weiteren sollte diese Untersuchung im größeren Stil weiter untersucht werden, um mehr Kritikpunkte zu eliminieren.

### 4.3 Ausblick

Auf Basis dieser Arbeit kristallisiert sich heraus, dass sich die Motivation mittels Firmenfahrzeuge steigern lässt, jedoch sind Motivationszuwächse stark von dem Faktor Mensch abhängig.

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit könnte man eine Empfehlung für die Unternehmen herleiten, wenn sie in Erwägung ziehen ein Firmenfahrzeug zu vergeben bzw. anzuschaffen. Man sollte auch dem Mitarbeiter der dieses Fahrzeug später fährt mitgestalten lassen. Dies kann erhöhtes Motivationspotential hervorrufen.

So wird mit so einem Schritt nämlich die Anschaffung eines Firmenwagens nicht nur an Motivationssteigerung des Mitarbeiters gewonnen sondern auch die Loyalität zu einem Unternehmen in dem der Mitarbeiter angestellt ist, da die Wertschätzung des Angestellten erhöht wird.

Weiteres sollten Unternehmen auf gezielte Personalisierungen, wie in diesem Beispiel der Name des Probanden in den Sitz stecken zu lassen, verzichten, da dies nur durch subjektive Wahrnehmung entschieden werden kann und im schlechtesten Fall eine negative Motivation hervorruft.

# Literatur

## Internetveröffentlichungen:

Adsolution	<a href="http://www.adsolution.net/wp-content/uploads/2013/09/o-pel-inside-guerilla-aktion-560x420.jpg">http://www.adsolution.net/wp-content/uploads/2013/09/o-pel-inside-guerilla-aktion-560x420.jpg</a>
Aolcdn	<a href="http://o.aolcdn.com/commerce/auto-data/images/USC30TSC021B021001.jpg">http://o.aolcdn.com/commerce/auto-data/images/USC30TSC021B021001.jpg</a> Zugriff am 10.05.2016
Aolcdn	<a href="http://o.aolcdn.com/commerce/auto-data/images/USC30TSC021B021001.jpg">http://o.aolcdn.com/commerce/auto-data/images/USC30TSC021B021001.jpg</a> Zugriff am 10.05.2016
Arbeitsblätter	<a href="http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml">http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml</a> Zugriff am 30.03.2016
Arbeitszufriedenheit	<a href="http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/">http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/</a> Zugriff am 06.04.2016
Arbeitszufriedenheit	<a href="http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg_Abbildung1.png">http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg_Abbildung1.png</a> Zugriff am 06.
Arbeitszufriedenheit	<a href="http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg.png">http://arbeitszufriedenheit.net/wp-content/uploads/2015/01/Herzberg.png</a> Zugriff am 06.04.2016

- Arbeitszufriedenheit <http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/> Zugriff am 22.04.2016
- Automobile <http://www.automobile.at/neuwagen/opel/astra/Astra-1-6-CDTI-Ecotec-Cool-Sound-219787.html> Zugriff am 27.04.2016
- Automobile <http://www.automobile.at/neuwagen/tesla/model-s/Model-S-70kWh-mit-Batterie-222459.html> Zugriff am 27.04.2016
- Autobild [http://i.auto-bild.de/ir\\_img/1/1/1/6/8/9/8/Opel-Astra-K-2015-560x373-08ed7a8ba81da6e3.jpg](http://i.auto-bild.de/ir_img/1/1/1/6/8/9/8/Opel-Astra-K-2015-560x373-08ed7a8ba81da6e3.jpg) Zugriff am 27.04.2016
- Buettner [http://www.prof-buettner.com/downloads/Projektbericht\\_Arbeitszufriedenheitsstudie\\_Buettner\\_final.pdf](http://www.prof-buettner.com/downloads/Projektbericht_Arbeitszufriedenheitsstudie_Buettner_final.pdf)
- Beratung 360 plus [http://www.beratung360plus.de/uploads/media/Entlohnung\\_Herzberg\\_01.pdf](http://www.beratung360plus.de/uploads/media/Entlohnung_Herzberg_01.pdf) Zugriff am 13.04.2016
- Buyersguide <http://buyersguide.caranddriver.com/media/assets/sub-model/6342.jpg> Zugriff am 27.04.2016
- Centeredlearning <http://www.centeredlearning.de/.fuehrungsfaeigkeiten/mitarbeitermotivation/herzberg-zwei-faktoren-theorie/#1> Zugriff am 19.04.2016
- Greenride <http://greenride.at/wp-content/uploads/2015/04/hero-01-LHD.jpg> Zugriff am 17.05.2016



- Gesis [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Ratingskalen\\_MenoldBogner\\_012015\\_1.0.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Ratingskalen_MenoldBogner_012015_1.0.pdf) Zugriff am 22.06.2016.
- Googleusercontent <http://lh6.googleusercontent.com/-i41wit7B1L4/Tl2o6s3abFI/AAAAAAAAAFK4/Noq9QHWnUQl/s420/Job-Enrichment.png> Zugriff am 20.04.2016
- Mobile <http://www.mobile.de/modellverzeichnis/smart/fortwo-tab-technische-daten.html> Zugriff am 27.04.2016
- Psychologie <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0102beg.htm> Zugriff am 30.03.2016
- Surveymonkey <https://de.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> Zugriff am 06.04.2016
- Thumbs3 <http://thumbs3.ebaystatic.com/d/l225/m/mc1j4tu1mt3l2xc9UMfzbUw.jpg> Zugriff am 31.05.2016
- Uni Köln [http://www.uni-koeln.de/phil-fak/psych/allgemeine/downloads/einfmethoden/Methodenlehre\\_Urteilen\\_Testen\\_A.pdf](http://www.uni-koeln.de/phil-fak/psych/allgemeine/downloads/einfmethoden/Methodenlehre_Urteilen_Testen_A.pdf) Zugriff am 22.06.2016
- Wikipedia [https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg) Zugriff am 21.04.2016
- Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html#definition> Zugriff am 23.0.2016

- Wirtschaftslexikon [http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/perso-nen/lehrbeauftragte/me-duri/WS1415/2\\_Vorlesung\\_Motivationstherorien\\_und\\_Fuehrung.pdf](http://wirtschaft.fh-duesseldorf.de/fileadmin/perso-nen/lehrbeauftragte/me-duri/WS1415/2_Vorlesung_Motivationstherorien_und_Fuehrung.pdf) Zugriff am 20.04.2016
- Wirtschaftslexikon <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-enrichment/job-enrichment.htm> Zugriff am 20.04.2016
- Wpgs <http://www.wpgs.de/content/view/577/368/> Zugriff am 13.04.2016
- Zeitblüten <http://www.zeitblueten.com/news/die-motivation/> Zugriff am 16.03.2016
- Zielbar <http://www.zielbar.de/wp-content/uploads/2014/07/gillette-guerilla-marketing.jpg>

**Bücher:**

Buettner R.,2010	Buettner, R.:Spezifische Kritik zur 2-Faktoren-Theorie von F. Herzberg, McGraw-Hill Verlag, Mai 2010
Eigene Darstellung	Eigene Darstellung
Gillham B.,2000	Gillham, B.: Developing a Questionnaire; Continuum, 2000.
Herzberg,1967	Herzberg, F./Mauser, B./Snyderman, B.D., The motivation to work, 2. Aufl., New York 1967
Jacob, R.; Eirmbter, W.H.,2000	Jacob, R.; Eirmbter, W. H.: Allgemeine Bevölkerungsumfragen: Einführung in die Methoden der Umfragenforschung mit Hilfen zur Erstellung von Fragebögen, Oldenburg 2000
Lang, G.;Heiss G. D.,1994	Lang, G.; Heiss, G. D.: A Practical Guide to Research Methods; 5th ed.; University Press of America, Inc. 1994.
Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P., 1971	Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Auflage, Westdeutscher Verlag Opladen 1971.

- Steinmann, 2000                      Steinmann/Schreyögg, Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Auflage, S. 502 ff. Jahr 2000
- Schnell, R.; Hill P. B.; Esser E., 1999                      Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung 6. Auflage, München 1999.
- Zimbardo, 1999                      Zimbardo, P.: G., Gerrig: R. J. (1999): Psychologie. 7. Aufl. Berlin: Springer-Verlag, Berlin 1999

#### **Fachzeitschriften:**

- Buettner, R. ,2009                      R. Buettner.: Was motiviert Arbeitnehmer in der Krise, was macht sie unzufrieden?: Eine empirische Studie zur aktuellen Lage in der Automobilindustrie, Luft- und Raumfahrtindustrie sowie Maschinenbau. Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft (ZfAW), 12(3):45–51, August 2009.

## Anlagen



Abbildung 13: Referenzen der Firma MN-Solution\_1<sup>48</sup>



Abbildung 14: Referenzen der Firma MN-Solution\_2<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> <http://www.zielbar.de/wp-content/uploads/2014/07/gillette-guerilla-marketing.jpg>.

<sup>49</sup> <http://www.adsolution.net/wp-content/uploads/2013/09/opel-inside-guerilla-aktion-560x420.jpg>.



**Abbildung 15: Smart Fortwo<sup>50</sup>**



**Abbildung 16: Opel Astra<sup>51</sup>**

---

<sup>50</sup> <http://buyersguide.caranddriver.com/media/assets/submodel/6342.jpg> Zugriff am 27.04.2016.

<sup>51</sup> [http://i.auto-bild.de/ir\\_img/1/1/1/6/8/9/8/Opel-Astra-K-2015-560x373-08ed7a8ba81da6e3.jpg](http://i.auto-bild.de/ir_img/1/1/1/6/8/9/8/Opel-Astra-K-2015-560x373-08ed7a8ba81da6e3.jpg) Zugriff am 27.04.2016.



**Abbildung 17: Tesla Model S<sup>52</sup>**



**Abbildung 18: Oberklasseausstattung<sup>53</sup>**

---

<sup>52</sup> <http://o.aolcdn.com/commerce/autodata/images/USC30TSC021B021001.jpg> Zugriff am 10.05.2016.

<sup>53</sup> <http://greenride.at/wp-content/uploads/2015/04/hero-01-LHD.jpg> Zugriff am 17.05.2016.



Abbildung 19: Personalisierte Sitze <sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> <http://thumbs3.ebaystatic.com/d/l225/m/mc1j4tu1mt3l2xc9UMfzbUw.jpg> Zugriff am 31.05.2016.



## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Dornbirn, den 17.Juli.2016

Michael Nyikos